



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA

# ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE TALLERES MARTÍNEZ EN RIBARROJA

**Autor:**

**RAFAEL ORTEGA BAREA**

**Directores del proyecto:**

**AURELIO HERRERO BLASCO**

**GONZALO GRAU GADEA**

**Valencia, noviembre 2014**

## ÍNDICE DE DOCUMENTOS

<b>1 INTRODUCCION .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. OBJETO DE TRABAJO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3. OBJETIVOS.....</b>	<b>18</b>
<b>2 ANTECEDENTES (SITUACION ACTUAL).....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 MOTIVACIÓN DE LA IDEA Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO. ....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ECONOMÍA INTERNACIONAL Y NACIONAL.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 APROXIMACIÓN AL SECTOR DE LOS TALLERES MINORISTAS.....</b>	<b>30</b>
<b>3 ANALISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>45</b>
<b>3.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO A TRAVÉS DEL MODELO P.E.S.T.....</b>	<b>46</b>
<b>3.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO MEDIANTE LAS 5 FUERZAS PORTER.....</b>	<b>54</b>
<b>3.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA.....</b>	<b>56</b>
<b>3.5 EPÍLOGO .....</b>	<b>59</b>
<b>4 OPERACIONES Y PROCESOS.....</b>	<b>61</b>
<b>4.1 INTRODUCCIÓN. ....</b>	<b>61</b>
<b>4.2 LOCALIZACIÓN.....</b>	<b>61</b>
<b>4.3 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.....</b>	<b>62</b>
<b>4.4 ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS. ....</b>	<b>64</b>
<b>4.4. EPÍLOGO .....</b>	<b>67</b>
<b>5. ORGANIZACIÓN Y RRHH.....</b>	<b>69</b>
<b>5.1 INTRODUCCIÓN. ....</b>	<b>69</b>
<b>5.2 MISIÓN VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA. ....</b>	<b>69</b>
<b>5.3 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO. ....</b>	<b>73</b>
<b>5.4. FORMA JURÍDICO FISCAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>74</b>
<b>5.5 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>76</b>

<b>5.6 EPÍLOGO</b> .....	<b>77</b>
<b>6. ANALISIS DEL MARKETING</b> .....	<b>80</b>
<b>6.1 INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>80</b>
<b>6.2 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO</b> .....	<b>81</b>
<b>6.3 PRODUCTO O SERVICIO</b> .....	<b>83</b>
<b>6.4 PRECIO</b> .....	<b>90</b>
<b>6.5 DISTRIBUCIÓN</b> .....	<b>92</b>
<b>6.6 SERVICIO AMPLIADO</b> .....	<b>93</b>
<b>6.8 EPÍLOGO</b> .....	<b>96</b>
<b>7. ANALISIS FINANCIERO</b> .....	<b>98</b>
<b>7.1 INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>98</b>
<b>7.2 UMBRAL DE RENTABILIDAD</b> .....	<b>98</b>
<b>7.3 BALANCES DE SITUACIÓN</b> .....	<b>102</b>
<b>7.4 CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONALES</b> .....	<b>104</b>
<b>7.5 ANÁLISIS DE RATIOS</b> .....	<b>109</b>
<b>7.6 ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN VAN Y TIR</b> .....	<b>113</b>
<b>7.7 EPÍLOGO</b> .....	<b>115</b>
<b>8.1 INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>118</b>
<b>8.2 ANÁLISIS DAFO</b> .....	<b>118</b>
<b>8.3. ANÁLISIS CAME</b> .....	<b>121</b>
<b>8. 4 PROPUESTAS DE MEJORA</b> .....	<b>126</b>
<b>9. 1 INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>129</b>
<b>9. 2 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA</b> .....	<b>129</b>
<b>9. 3 CALENDARIO DE EJECUCIÓN</b> .....	<b>130</b>
<b>9. 4 VALORACIÓN ECONÓMICA Y VIABILIDAD DE LA INVERSIÓN</b> .....	<b>130</b>
<b>9. 5 PROCESO PRODUCTIVO TRAS LA INVERSIÓN</b> .....	<b>131</b>
<b>9. 6 EPÍLOGO</b> .....	<b>135</b>
<b>10 CONCLUSIONES</b> .....	<b>137</b>

<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>138</b>
ANEXOS.....	141
ESCENARIO OPTIMISTA .....	141
ESCENARIO PESIMISTA.....	144

# **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

# 1 INTRODUCCION

## 1.1. Resumen

La finalidad de este proyecto es un análisis y propuesta de mejora de una empresa familiar dedicada a la realización de mecánica rápida para vehículos ubicada en el polígono El Oliveral de Ribarroja (Valencia).

Las partes de este trabajo se dividen en *10 Capítulos*. Comienza con la *Introducción* en la que se establece el resumen, los objetivos que se pretenden alcanzar y las asignaturas de la carrera relacionadas con los temas a tratar. Tras esta introducción pasamos a analizar los *Antecedentes*, nos aproximamos al sector actual de los talleres minoristas a nivel nacional e internacional explicando detalladamente en que consiste la actividad y aquello que abarca, así como la empresa objeto de estudio y las principales motivaciones por las que se ha realizado este trabajo.

En el *Análisis del Entorno* determinamos los principales factores ambientales que nos pueden afectar mediante un análisis del macro entorno (PESTEL), micro entorno (5 fuerzas Michael Porter) y un análisis de la competencia directa. Finalizando el capítulo con un observación del mercado y sector en el que se desarrolla la empresa.

En el siguiente capítulo *Análisis de las Operaciones Y Procesos* hemos tenido en cuenta los principales recursos con los que cuenta la empresa, así como el tipo de distribución en planta, las operaciones que definen su actividad representada a través de diagramas de flujo, las principales fuentes de aprovisionamiento y la logística, tanto interna como externa, que desarrolla la empresa.

En el capítulo 5, *Análisis de la Organización y Recursos Humanos*, hemos desarrollado el propósito global de la empresa, mediante la misión, visión y objetivos así como la localización de las unidades que conforman dicha estructura, sus relaciones, la características de dependencia y las funciones básicas de cada puesto de trabajo, realizando un análisis de los requerimientos de los puestos de trabajo y de las capacidades de las personas que los ocupan.

Mediante el *Análisis del Marketing* se relacionan el servicio, precio, promoción y distribución con el cliente, para estudiar así las relaciones de intercambio empresa-cliente y comprender mejor como llegar hasta el público objetivo de nuestro mercado.

Consecutivamente realizamos un *Análisis Económico-Financiero*, por medio de las cuentas anuales de los últimos 3 años y el desarrollo de los ratios determinados, para de esta manera estudiar como mejorar la situación y corregir posibles fallos.

Una vez recogidos todos los datos de los capítulos anteriores llevamos a cabo un *Análisis CAME/DAFO*, para establecer los aspectos clave a mejorar y las medidas a realizar.

Después de todos estos análisis realizamos la *Identificación y Evaluación de Propuesta de Mejora*, donde tras establecer una serie de mejoras se han elegido las más indicadas para llevar a cabo con unos recursos y tiempo establecido.

Finalmente podemos concluir especificando posibles repercusiones que produzcan las medidas adoptadas en la empresa y si estas se ajustan a las expectativas de la empresa.

Las principales limitaciones encontradas a la hora de realizar el trabajo han sido fundamentalmente:

- La realización de previsiones a medio y largo plazo por los cambios constantes en la coyuntura económica general.
- La dificultad para obtener datos sectoriales actualizados, de diferentes fuentes, tanto a nivel nacional como internacional.
- Dificultad para extraer información suficientemente estructurada sobre la empresa, sobre todo en lo relativo a los capítulos de Estrategia, Operaciones, Organización y Recursos Humanos y Marketing

The purpose of this project is an analysis and proposal for improving a family business dedicated to achieving rapid mechanical vehicle located in the estate the Oliveral Ribarroja (Valencia).

Portions of this work is divided into 10 chapters. Start with the Introduction on the summary, the objectives to be achieved and the subjects of career-related topics is

established. After this introduction we analyze the background, we approach the actual retail sector workshops at national and international level and provide details to the activity and what is covered, and the company under study and the main reasons for which it has done this work.

The Environment Analysis determine the main environmental factors that can affect us through an analysis of the macro environment (PESTEL) microenvironment (5 Forces Michael Porter) and a discussion of the direct competition. Ending the chapter with observing the market and sector in which the company develops.

In the next chapter Analysis of Operations and processes we have considered losprincipales resources are there in the company as well as the type of plant distribution, operations that define its activity represented by flowcharts, the main sources of provisioning and logistics, both internal and external, that the company develops.

In Chapter 5, Analysis of Organization and Human Resources, we developed the overall purpose of the business, through the mission, vision and objectives as well as the location of the units that make up the structure, relationships, the characteristics of dependence and basic functions of each job, analyzing the requirements of the jobs and skills of the people who occupy them.

By Marketing Analysis service, price, promotion and distribution are related to the customer, in order to study the terms of trade and business to customer better understand how to reach the target audience of our market.

Consecutively perform an Economic and Financial Analysis, through the annual accounts for the last 3 years and the development of certain ratios, to thereby study how to improve the situation and correct any errors.

Once all the data collected from the previous chapters we conducted a CAME / SWOT analysis, to establish the key areas for improvement and actions to perform.

After all these analyzes we perform the Identification and Assessment Improvement Proposal, where after establishing a number of improvements have been chosen in the best position to perform with resources and set time.

Finally we conclude by specifying possible repercussions that produce the measures taken in the company and if they meet the expectations of the company.

The main limitations encountered when performing the work have been mainly:

- The realization of the forecast medium and long term by the constant changes in the general economic climate.
- The difficulty for updated sectoral data from different sources, both nationally and internationally.
- Difficulty sufficiently structured to extract information about the company, especially in the chapters on Strategy, Operations, Organization and Human Resources and Marketing

**PALABRAS CLAVE:** Propuesta de mejora, análisis viabilidad, talleres, neumáticos, mecánica.

**KEYWORDS:** Proposal for improvement, feasibility analysis, workshops, tyres, mechanical.

## **1.2. Objeto de trabajo y asignaturas relacionadas**

El objeto de este trabajo es realizar el análisis y propuestas de mejora de una empresa familiar dedicada a la realización de mecánica rápida para vehículos ubicada en el polígono El Oliveral de Ribarroja (Valencia).

La empresa, en su deseo de establecer mejoras cuantitativas y cualitativas en todos los niveles, se plantea abordar una serie de iniciativas para adaptarse a la realidad económica de los últimos años y alcanzar los objetivos de desarrollo deseados. Es por ello que, una vez realizado un análisis en profundidad tanto de las variables influyentes procedentes del entorno como de las diferentes partes de la propia empresa,

identificaremos cuáles son las áreas de actuación que la Dirección debería considerar para los próximos años.

En las siguientes tablas listamos los capítulos del TCF, las asignaturas relacionadas y una breve justificación de los conocimientos adquiridos en dichas asignaturas y que han servido para la realización del presente trabajo.

JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS CURSADAS POR EL ALUMNO Y RELACIONADAS CON LA ELABORACIÓN DEL TFC, TFTP O PRÁCTICUM

Capítulo del TFC	ANTECEDENTES Y COYUNTURA ECONÓMICA ACTUAL
Asignaturas relacionadas	<p>Introducción a los sectores empresariales</p> <p>Microeconomía</p> <p>Macroeconomía</p> <p>Economía española regional</p> <p>Economía española y mundial</p>
Breve justificación	<p>En este primer capítulo se pretende explicar en que consiste la mecánica rápida mostrando una visión generalista del sector y de su importancia relativa en la economía, utilizando conceptos de Introducción a los Sectores Empresariales y Economía Española y Mundial.</p> <p>Se realizará un estudio de aspectos macroeconómicos tan generales como los componentes de la oferta y la demanda agregada, el peso específico del sector en la economía nacional y sus relaciones con el exterior. También un análisis de los mer</p>

cados y determinación de niveles de precios, estudiados en la asignatura de Microeconomía.

JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS CURSADAS POR EL ALUMNO Y RELACIONADAS CON LA ELABORACIÓN DEL TFC, TFTP O PRÁCTICUM

Capítulo del TFC	ANALISIS DEL ENTORNO
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dirección Estratégica y Política de la Empresa</li><li>- Gestión y Organización de Empresas</li><li>- Macroeconomía</li><li>- Microeconomía</li></ul>
Breve justificación	<p>Para la realización del estudio del Macroentorno y el Microentorno utilizaremos un análisis PESTEL y un análisis de las cinco fuerzas de Porter, conceptos estudiados en Dirección Estratégica y Política de Empresa.</p> <p>También identificaremos los Grupos Estratégicos y las características de los competidores reales o potenciales. Del</p>

mismo modo se llevará a cabo un Análisis de Mercado, que consistirá en una segmentación del mercado, la identificación del cliente estratégico y la comprensión de los factores clave de éxito. Temas que se abarcan en la asignatura de Gestión y Organización de Empresas.

Capítulo del TFC

ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS

Asignaturas  
relacionadas

- Dirección de Producción y Logística
- Sistemas Integrados de Información para Gestión
- Economía de la Información
- Contabilidad Analítica
- Gestión de Calidad

Breve justificación

Para tener una visión general del sistema productivo de la empresa resultará fundamental la asignatura de Dirección de Producción y Logística, pues nos permitirá profundizar en las operaciones de los procesos productivos, la distribución en planta y la gestión que viene realizando la empresa para la obtención de sus aprovisionamientos.

Se realizará un estudio de los flujos de información y un análisis del actual sistema de información utilizado para la gestión de los datos y el tipo de aplicaciones

informáticas que se utilizan para tal fin.

También identificaremos el sistema de costes que utiliza la empresa y si es suficientemente adecuado para satisfacer sus necesidades.

Completaremos este capítulo con un estudio del sistema de calidad con el que cuenta la empresa, que nos dará una visión de la consideración del interés del cliente en las actividades de la empresa.

#### JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS CURSADAS POR EL ALUMNO Y RELACIONADAS CON LA ELABORACIÓN DEL TFC, TFTP O PRÁCTICUM

Capítulo del TFC	ANÁLISIS ORGANIZACIÓN Y RRHH
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dirección de Recursos Humanos</li><li>- Gestión y Organización de la Empresa</li></ul>
Breve justificación	Definiremos e identificaremos el modelo organizativo existente en la empresa así como el tipo de estructura organizativa y sus principales características, para después representar su estructura formal mediante un organigrama.

Finalmente realizaremos un análisis y descripción de los puestos de trabajo.

Capítulo del TFC		ANÁLISIS DEL MARKETING
Asignaturas relacionadas	-	Dirección Comercial Economía de la Empresa Marketing en Empresas de Servicios
Breve justificación		<p>Se realizará un estudio del conjunto de procesos que lleva a cabo la empresa para gestionar la relación de intercambio con el mercado, identificando el enfoque adoptado por la misma.</p> <p>Definiremos su público objetivo para cada línea de negocio y el posicionamiento actual.</p> <p>Analizaremos las políticas de marketing---mix de la</p>

empresa, definiendo de manera concisa las variables producto, precio, promoción y distribución.

Todo ello servirá de base para la posterior toma de decisiones comerciales.

Todos estos son conceptos estudiados en las asignaturas de Dirección Comercial, Economía de la empresa I y Marketing en Empresas de Servicios.

Capítulo del TFC		ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	-	Contabilidad Financiera. - Contabilidad General y Analítica.
Breve justificación		Se evaluará la posición económico-financiera de la empresa mediante conceptos estudiados en la asignatura Contabilidad General y Analítica.  En primer lugar estudiaremos la situación patrimonial, la

situación de liquidez y solvencia, el endeudamiento, la morosidad de clientes y la política de inversión-financiación.

Después profundizaremos en la evolución económica, la gestión de activos, y rentabilidades.

Concluiremos este capítulo con un análisis del Fondo de Maniobra, así como para determinar cómo genera resultados y cómo se puede mejorar.

Capítulo del TFC	ANÁLISIS DAFO/CAME
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dirección Estratégica y Política de Empresa</li><li>- Gestión y Organización de Empresas de Servicios</li></ul>
Breve justificación	<p>En este capítulo se llevará a cabo una identificación del ambiente externo que envuelve a la empresa y que se concreta en las principales Amenazas y Oportunidades, en base al estudio del entorno precedente.</p> <p>Continuaremos con una identificación de los factores más</p>

relevantes desde el punto de vista de la situación interna de la empresa, donde definiremos las principales Fortalezas y Debilidades, partiendo del estudio interno de la empresa realizado.

De este modo se realizará un Análisis DAFO/CAME donde se identificaremos qué tipo de acciones debe seguir la empresa, y que servirán para centrar la discusión sobre las elecciones futuras y el grado en el que la empresa es capaz de apoyar las propuestas de mejora a poner en práctica en los próximos años para la consecución de sus objetivos estratégicos.

Capítulo del TFC		IDENTIFICACIÓN Y EVALUCACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA
Asignaturas relacionadas	-	Economía de la Empresa II Dirección Financiera Dirección de Proyectos Empresariales
Breve justificación		En este capítulo describiremos el contenido de la propuesta así como sus plazos de ejecución.  Posteriormente analizaremos la viabilidad de la inversión a través de la utilización de criterios estáticos y

dinámicos que permitan tomar una decisión óptima de financiación e inversión, teniendo en cuenta los objetivos generales de la misma y el necesario equilibrio entre liquidez, rentabilidad y riesgo.

### **1.3. Objetivos**

El objetivo principal del presente proyecto es realizar una propuesta de mejora partiendo de los datos del taller Martínez, adecuándose a la realidad económica por la que está pasando el país y sus empresas en este momento.

Primero me centraré en detallar los antecedentes del sector previos a la situación actual en la ciudad de Valencia, para poder más adelante profundizar en el sector tanto a nivel regional como a nivel nacional, para estudiar la distribución del mercado así como los posibles nichos o los mercados sobresaturados.

A continuación desarrollare el análisis tanto del macro entorno como del micro entorno a través del modelo P.E.S.T. y de las cinco fuerzas de Porter. Análisis imprescindibles que completare con el DAFO para poder definir correctamente las ventajas e inconvenientes que tendrá la empresa frente al resto de su competencia.

Seguidamente se explicara las operaciones y los procesos .

Por otra parte, tendré que realizar unas estimaciones de las finanzas, creando una serie de posibles escenarios.

Por último recogeré las conclusiones que iré extrayendo de cada punto y daré una opinión sobre la propuesta de mejora planteada.

Las fuentes primarias de búsqueda han sido las bases de datos y las fuentes secundarias los libros y revistas.



# **CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES**

## 2 ANTECEDENTES (SITUACION ACTUAL)

### 2.1 Motivación de la idea y justificación del trabajo.

A lo largo de este Trabajo Final de Carrera se va a realizar el estudio de una empresa familiar, de una empresa familiar dedicada a la realización de mecánica rápida para vehículos ubicada en el polígono El Oliveral de Ribarroja (Valencia).

El motivo por el cual he seleccionado esta tema para aplicar los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de mis estudios en la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia, tiene su origen en el vínculo familiar que me une a esta empresa y al mundo de la apicultura.

### 2.2 Situación actual de la economía internacional y nacional

Las condiciones del entorno económico, que tienen una gran influencia en los rendimientos actuales y futuros de las empresas y viceversa, están marcadas actualmente por constantes cambios. Desde la crisis de principios de los 90, la economía española ha recorrido un largo período de crecimiento, constituyéndose una larga etapa expansiva. Sin embargo, a partir del año 2008 y al igual que la zona Euro y otras regiones del mundo, la economía española sufre una caída de sus índices macroeconómicos, dando paso a un período de recesión que se prolonga hasta la actualidad.

La influencia del sector del transporte por la crisis económica es total y este a su vez determina que la venta de neumáticos y realización de mecánica rápida este fuertemente influenciado.

El neumático parece haber despertado de su con el consecuente reflejo en la venta y sustitución pesadilla. Tras varios años de dificultades, que incluso se han llevado por delante a algunos operadores, el ejercicio **2013** se ha **cerrado en positivo**, en paralelo

a la **reactivación del consumo** a todos los niveles que comenzó a percibirse a finales de dicho año.

Según InfoCap, el mercado del neumático en su conjunto (turismo + V.I.) a nivel usuario (sell-out) **creció el 3,5% en volumen** (unidades) y en torno al **3% en valor** (euros) en 2013. El año comenzó muy plano y nadie podía imaginar que se terminaría dejando atrás los números rojos, ya que el ejercicio anterior (2012) fue uno de los más negativos de la historia para el neumático. Especial mención merece el segmento de **vehículo industrial**, que durante 2013 ha aumentado el 7% en volumen y el 8% en valor, recuperando así una pequeña pero importante parte de lo perdido desde el inicio de la crisis.

En el sector se habla de un cambio de tendencia y todos confían en que la situación mejorará aún más en los próximos tres años. No obstante, algunos actores prefieren ser prudentes y recuerdan que, por el momento, sólo se ha **frenado el desplome** registrado en ejercicios precedentes. Es cierto que nos enfrentamos todavía a una **demanda sell-out débil**, aunque ya hay señales que invitan a ser optimistas.

Habrà que esperar para saber si esta tendencia positiva se mantiene y se puede hablar por tanto de una verdadera **recuperación**. En los próximos años seguramente no veremos grandes incrementos de ventas, pero sí un crecimiento progresivo y una mayor estabilidad en un mercado que ha sufrido muchos vaivenes. Conforme la **confianza** de los consumidores mejore, la actividad industrial y la economía en su conjunto podrán reactivarse, de cubiertas.

No obstante, a pesar de estas buenas noticias, el sector sigue viéndose afectado por ciertos hábitos de los consumidores que llegaron de la mano de la crisis y que, además de perjudicar a todos sus operadores, ponen en riesgo la seguridad vial. Así, las **visitas al taller** para realizar el mantenimiento de los vehículos siguen retrasándose y ha aumentado notablemente la demanda de **neumáticos de segunda mano**. Tanto que nuestro país, tradicionalmente exportador de estas cubiertas, ahora las compra a países como Alemania y Francia. De hecho, las importaciones de neumáticos usados se han duplicado en los últimos cinco años y ya alcanzan los **2,6 millones de unidades**.

## Precio vs. calidad

El mercado del neumático de reposición lleva años polarizado entre calidad y bajo precio. Este fenómeno se ha acrecentado aún más si cabe en el último ejercicio. Así, las cubiertas premium (que, según estimaciones de InfoCap, acaparan la mitad de las ventas en volumen

de turismo en España) y las budget (con el 38%), siguen ganando peso en detrimento de las segundas marcas o quality, que sólo reúnen el 12% restante. Concretamente, las budget, beneficiadas

por la coyuntura económica y el envejecimiento del parque, han conseguido aumentar sus ventas en volumen en torno al 15% en los últimos cinco años. Este segmento ha visto surgir el fenómeno de las denominadas budget de alta calidad, que han experimentado un notable crecimiento en los últimos años.

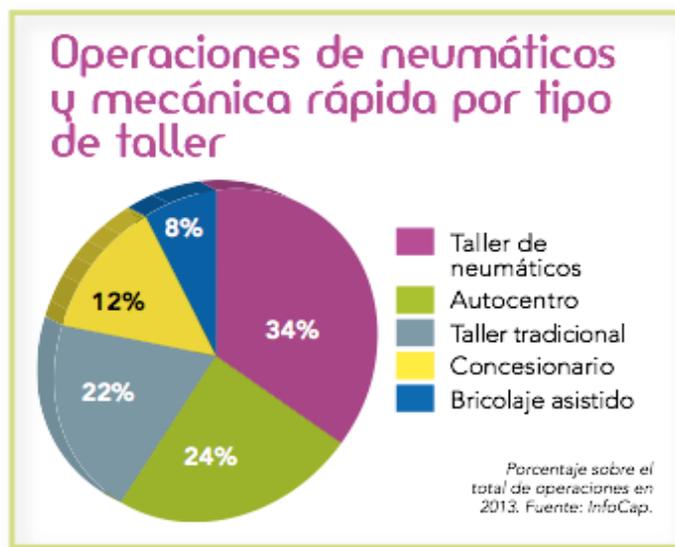
Gráfica 1: Evolución importaciones neumáticos usados



Por otro lado, la moderación en los precios de las cubiertas premium -objeto de promociones y notables descuentos en los talleres- y el aumento de las exigencias de los constructores de vehículos para los neumáticos que montan en primer equipo benefician a las primeras marcas. En este sentido, la llegada a los nuevos modelos de vehículos de neumáticos con dimensiones y códigos de velocidad más altos favorece su generalización en el mercado de reposición.

Además, los principales fabricantes coinciden en señalar que los segmentos de altas prestaciones (HP y UHP) son los que mejor se han comportado en 2013 y serán los que registren las mejores evoluciones durante los próximos años. En todo caso, sean premium o budget, el reconocimiento de las marcas de neumáticos por parte de los consumidores todavía tiene margen de mejora. Un estudio elaborado por Google a partir de 2.000 encuestas a compradores de vehículos y usuarios de servicios de posventa en España indica que dos de cada cinco conductores desconocen a qué enseña pertenecen las cubiertas que lleva su vehículo.

Grática 2: Operaciones por tipo de taller



Fuente: InfoCap

Google también explica que, a la hora de sustituirlas, sólo el 11% de los compradores tiene claro desde el inicio del proceso de compra dónde adquirirá y de qué marca serán los neumáticos

que montará en su coche. En cualquier caso, el estudio refleja que siete de cada diez conductores tienen alguna idea previa sobre la marca o el establecimiento donde efectuarán finalmente la adquisición de sus cubiertas.

### DISMINUCIÓN DEL MARGEN

Todos los actores que intervienen en el sector del neumático (fabricantes, distribuidores y talleres especialistas) se han visto perjudicados por la crisis económica y obligados a ceder márgenes para adaptarse a la guerra comercial que reina en el mercado.

Gráfico 3: Revisión principales componentes



Fuente: InfoCap

En este sentido, el continuo lanzamiento de promociones y descuentos en torno al neumático y la mecánica rápida ha continuado durante 2013 en talleres multimarca y marquistas.

Por otro lado, los negocios de reparación han modificado también su forma de trabajar con la distribución, al realizar pedidos más frecuentes pero de menor importe, solicitando lo estrictamente necesario para evitar almacenar stock. Esta realidad, junto

al aumento de casos de impagos y retrasos

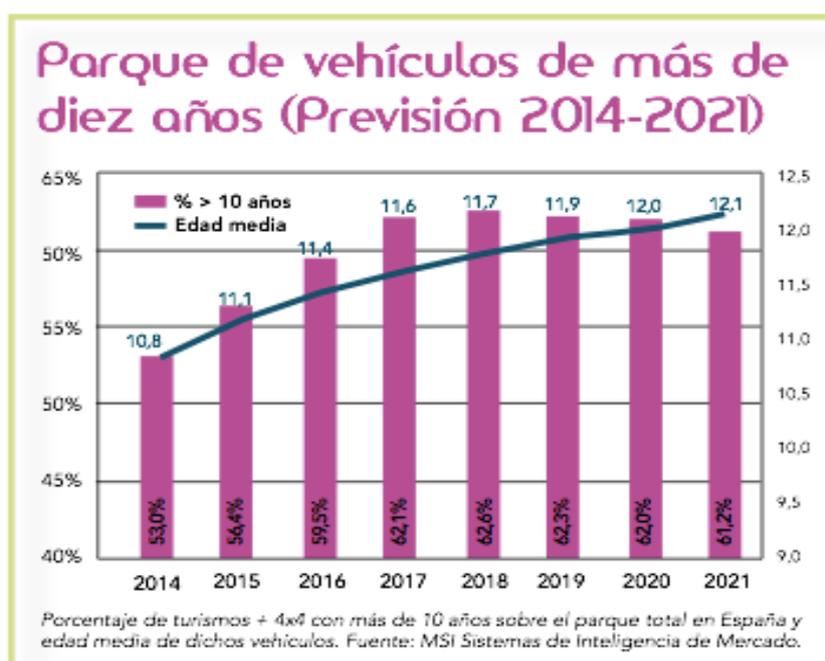
en los cobros, ha debilitado a los distribuidores especialistas tradicionales. Un colectivo que, además, se ha visto obligado a mejorar su nivel de servicio y atención al cliente para competir con los pure players del neumático que operan exclusivamente en el entorno online, que han aumentado su agresividad comercial en el último año.

### Menos mantenimientos en el taller

Las dificultades económicas provocan que los conductores retrasen sus visitas al taller y el mantenimiento de los neumáticos, uno de los principales componentes de desgaste del vehículo, se desatiende hasta extremos peligrosos para la seguridad vial. Cientos de estudios así lo confirman. Uno de los más recientes, elaborado por Fesvial, apunta que uno de cada cuatro usuarios retrasa más de seis meses su visita al taller y uno de cada diez lleva más de un año sin pasar por él. Además, cuatro de cada diez entradas de vehículos en los talleres se deben al mal estado de las cubiertas.

Concretamente el intervalo medio entre cada cambio de neumáticos *se produjo cada 43.800 km., el 2% más, mientras los de pastillas de freno y aceite aumentaron el 0,5% de media, hasta 57.600 y 12.560 km.*

Gráfico 4: Parque Vehículos



Fuente: Anfac

### Aumenta la demanda de usados

El retraso en los mantenimientos ha venido acompañado de un aumento de la demanda de neumáticos de segunda mano en nuestro país, que cada vez proliferan más al calor de la crisis económica.

Tabla 1: Distribución costes de reparación por segmento

**DISTRIBUCIÓN DE COSTES DE REPARACIÓN POR SEGMENTO DE VEHÍCULO**

Tipo de reparación	Vehículo alta gama	Vehículo generalista	DIF.
Mantenimientos	3.387 €	2.328 €	-31%
Neumáticos	1.321 €	901 €	-32%
Total	4.708 €	3.229 €	-31%

*Cifras calculadas en los primeros 120.000 km. de rodaje. Fuente: Audatex.*

Fuente: Audatex

Un millón de estas cubiertas para turismo se encuentra en circulación en España (aproximadamente el 7% del total de unidades del mercado de reemplazo), aunque esta cifra podría alcanzar incluso el doble en el caso de ciertas áreas geográficas, según estimaciones de algunos expertos.

La tendencia es evidente. España ha pasado de ser exportador a importador de neumáticos usados. Si en 2008 las importaciones de este tipo de cubiertas fueron de 1,3 millones de unidades, la cifra se ha duplicado en 2013, cuando se han alcanzado los 2,6 millones, siendo Alemania, Francia, Italia y los Países Bajos los principales suministradores de nuestro país.

Un estudio sobre esta problemática de la Comisión de Fabricantes de Neumáticos, integrada por Bridgestone, Continental, Goodyear, Michelin y Pirelli, pone de manifiesto que los neumáticos usados suponen el 27% de las ventas de cubiertas en talleres, frente

al 73% de nuevas. No obstante, según esta fuente, sólo cuatro de cada diez talleres montan neumáticos usados. Aunque este dato contrasta con los siete de cada diez que se muestran dispuestos a montarlos si el propio usuario los ha comprado y llevado por su cuenta al taller. En estos casos, la patronal Conepa recomienda a los talleres que analicen rigurosamente cada cubierta de este tipo que llegue a sus instalaciones, ya que “puede acarrear serias responsabilidades legales al reparador”. Sus riesgos vienen derivados de posibles defectos ocultos o daños estructurales en su interior, además de que normalmente están en la mitad de su vida útil.

Tabla 2: Redes Multimarca por número talleres

REDES MULTIMARCA POR NUMERO DE TALLERES		
	RED	Nº TALL.
1	Confort Auto	595
2	Euromaster	350
3	First Stop	267
4	Vulco	250
5	Truck Force	244
6	ViaLider	233
7	Driver	183
8	Truck Point	166
9	Agri Point	166
10	Midas	139
11	ContiTrade Taller Asociado	131
12	Center's Auto	130
13	Eurotyre	126
14	Rodi	119
15	Exelagri	93
16	Feu Vert	85
17	BestDrive	66
18	Norauto	64
19	Central del Neumático	59
20	Motortown (El Corte Inglés / Hipercor)	54
21	Aurgi	47
22	Claxon	40
23	Puche Neumáticos y Accesorios	35
24	Sadeco	34
25	Ecological Drive	31
26	Autoequip	20
27	Top Recambios	18
28	Tiendas A Punto	14
29	GnG	13
	<b>TOTAL</b>	<b>3.772</b>

Fuente: InfoCap.

Fuente: Infocap

## MERCADO PREMIUM VS MERCADO ECONÓMICO (BUDGET)

De un tipo de neumáticos que genera un alto índice de reclamaciones y realmente no ofrece una gran diferencia de precio nos hemos volcado en la venta de neumáticos premium, que en nuestro mercado cuentan con mayor demanda que los económicos”. Por ese motivo, desde este distribuidor no auguran un gran futuro a las budget. Aunque sí vislumbran un mercado polarizado, consideran que “las marcas premium mantendrán su cuota de ventas en volumen sacrificando márgenes, mientras que los neumáticos más económicos experimentarán una disminución progresiva”.

### **Esperanzas de altas prestaciones**

Los fabricantes de neumáticos consultados por InfoCap estiman que los nichos que experimentarán un mayor crecimiento en el mercado de reposición en los próximos años serán los correspondientes a neumáticos de altas prestaciones (HP) y ultra altas prestaciones (UHP), empujados por el aumento del número de vehículos que salen de la línea de producción con cubiertas de este segmento. Con una particularidad: no sólo se beneficiarán del aumento de ventas los fabricantes premium; también las marcas más económicas querrán su trozo del pastel.

“Conforme el parque automovilístico que utiliza neumáticos UHP vaya envejeciendo, los segmentos quality y budget correspondientes también crecerán, ya que un usuario con un coche de diez años, por muy potente que sea, tenderá a montar neumáticos budget antes que premium”, indican desde Continental.

Eso sí, por el momento siguen mandando las primeras marcas en este pedazo de la tarta. “Si consideramos que las enseñas premium representan aproximadamente la mitad del mercado total de neumáticos, en los segmentos HP y UHP el peso es mucho mayor, ya que de momento no todas las marcas son capaces de producir neumáticos de altas prestaciones”, añaden.

Mientras, desde Bridgestone confían en que las primeras marcas mantengan su fortaleza en los segmentos de mayores prestaciones durante los próximos años: “Cuando el parque vuelva a experimentar una tasa de renovación similar a la existente antes de la crisis, veremos que el incremento de la demanda de estas categorías será mayor. Además, las marcas premium aumentarán levemente su participación en el

mercado, acentuándose sobre todo en los neumáticos de altas prestaciones, run flat, 4x4 e invierno, donde el usuario muestra más interés por las prestaciones que le ofrece el segmento premium”.

En el caso de Bridgestone, el fabricante asegura que en 2013 ya se han apreciado comportamientos positivos en las categorías de altas prestaciones, así como en los segmentos 4x4 e invierno para turismos.

Por su parte, Pirelli también ha advertido una tendencia positiva del mercado hacia las llantas más grandes, al igual que ha sucedido con los códigos de velocidad superiores. Por eso, continúa apostando por estas cubiertas. “Pirelli focaliza sus esfuerzos comerciales y de marketing en el segmento de las altas prestaciones, que continúa con su tendencia positiva, ganando importancia dentro del mercado”, asegura la compañía.

De hecho, los neumáticos para llantas de 17 pulgadas aumentarán su cuota de mercado en volumen (unidades) hasta el 14,3% en 2014 (13,7% en 2013). Por su parte, las de 18 pulgadas o más pasarán del 6,4 al 7% del total de cubiertas vendidas. Por el contrario, todas las medidas inferiores a 15 pulgadas seguirán perdiendo peso.

En cuanto a los códigos de velocidad, en 2014 continuarán ganando protagonismo las cubiertas V que, con el 27,4% del mercado en volumen, seguirán siendo las más compradas. Eso sí, según las previsiones y los datos correspondientes a 2013, se aprecian signos de estancamiento en los WZ, que perderán algunas décimas de su cuota, hasta situarse en el 18%.

### **2.3 Aproximación al sector de los talleres minoristas**

A lo largo del trabajo nos centramos sobre todo en los neumáticos y en todo lo que ello conlleva, puesto que, aunque se haga mecánica rápida, lo que más se realiza es la reparación y montaje tanto de neumático nuevo como usado.

Dentro de los vehículos de última generación, el neumático constituye un elemento de alta tecnología para lo cual debe ofrecer unas prestaciones y características como elasticidad, amortiguación de golpes, estabilidad direccional y alto rendimiento kilométrico.

Sobre todo, debe ser capaz de transmitir las elevadas fuerzas (tracción, dirección, frenada, etc...) longitudinales y transversales a las que se encuentra sometido, para conseguir una adherencia optima a la calzada. Todo ello se debe cumplir incluso si la calzada esta resba- ladiza, mojada, grasienta o cubierta de nieve o hielo.

Un neumático de última generación debe ser equilibrado en todas sus características. El desarrollo centrado en una sola característica, inevitablemente va en detrimento de otras. Por ejemplo, un neumático optimizado en resistencia a la rodadura (ahorro de combustible), necesariamente perjudicará a otras prestaciones como la frenada en mojado. Este es un típico ejemplo de dos características que entran en conflicto.

## HISTORIA DEL NEUMÁTICO

Uno de los problemas con los que se encontraban los primeros automovilistas ,fueron los neumáticos desde que lo inventara J.B. Dunlop en el año 1888 .

Ilustración 1: Antiguo cartel de Dunlop.

Ilustración 1: Catelería Dunlop años 20, año 1928



Fuente: Dunlop Tyres

Los neumáticos se rompían y se pinchaban con demasiada frecuencia ,unas veces por el neumático ,y otras por el mal estado de las carreteras de la época ,pronto aparecerían nuevas marcas que rivalizarían por ofrecer mejores neumáticos ,la competencia fue muy fuerte entre la gran cantidad de marcas nuevas ,que muchas de ellas han llegado hasta nuestros día.

Ilustración 2: Anuncio 1910



Fuente: Cetraa

Aquí en Valencia parece que los primeros neumáticos en comercializarse ,fueron los neumáticos de la marca inglesa Dunlop y la alemana Continental, que llegaron con la representación de Arturo .G .Bunn , propietario del Autogarage Inglés ,y agente de los automóviles Star.

Ilustración 3: Anuncio Continental



Fuente: Continental AG

### **Neumáticos de carcasa diagonal (hasta aprox. 1970)**

La carcasa de un neumático diagonal se compone de numerosas capas de hilos engomados, cuyos bordes están dispuestos alrededor del núcleo del talón (este núcleo garantiza el ajuste del neumático a la llanta).

El número de lonas determina la capacidad de carga del neumático. Los neumáticos de carcasa diagonal estaban compuestos de dos a seis lonas de rayón o de nylon como máximo. Incluso hoy día, en neumáticos para furgonetas, se habla de 6, 8 ó 10 PR

(Ply Rating = capacidad de carga según el número de lonas). Cada una de las lonas de un neumático de carcasa diagonal se superpone entrecruzándose, siguiendo un ángulo determinado. El denominado ángulo de incidencia del hilo determina entre otras las características del neumático: Un ángulo obtuso aumenta el confort de marcha, pero reduce la estabilidad lateral. Un ángulo agudo mejora la estabilidad direccional en detrimento del confort de marcha.

Ilustración 4: Neumático carcasa diagonal



Fuente: Continental AG

### **Neumáticos de carcasa radial**

El neumático de carcasa radial, también llamado neumático cintrado, ha sustituido completamente al neumático de carcasa diagonal.

### Ilustración 5: Neumático Radial

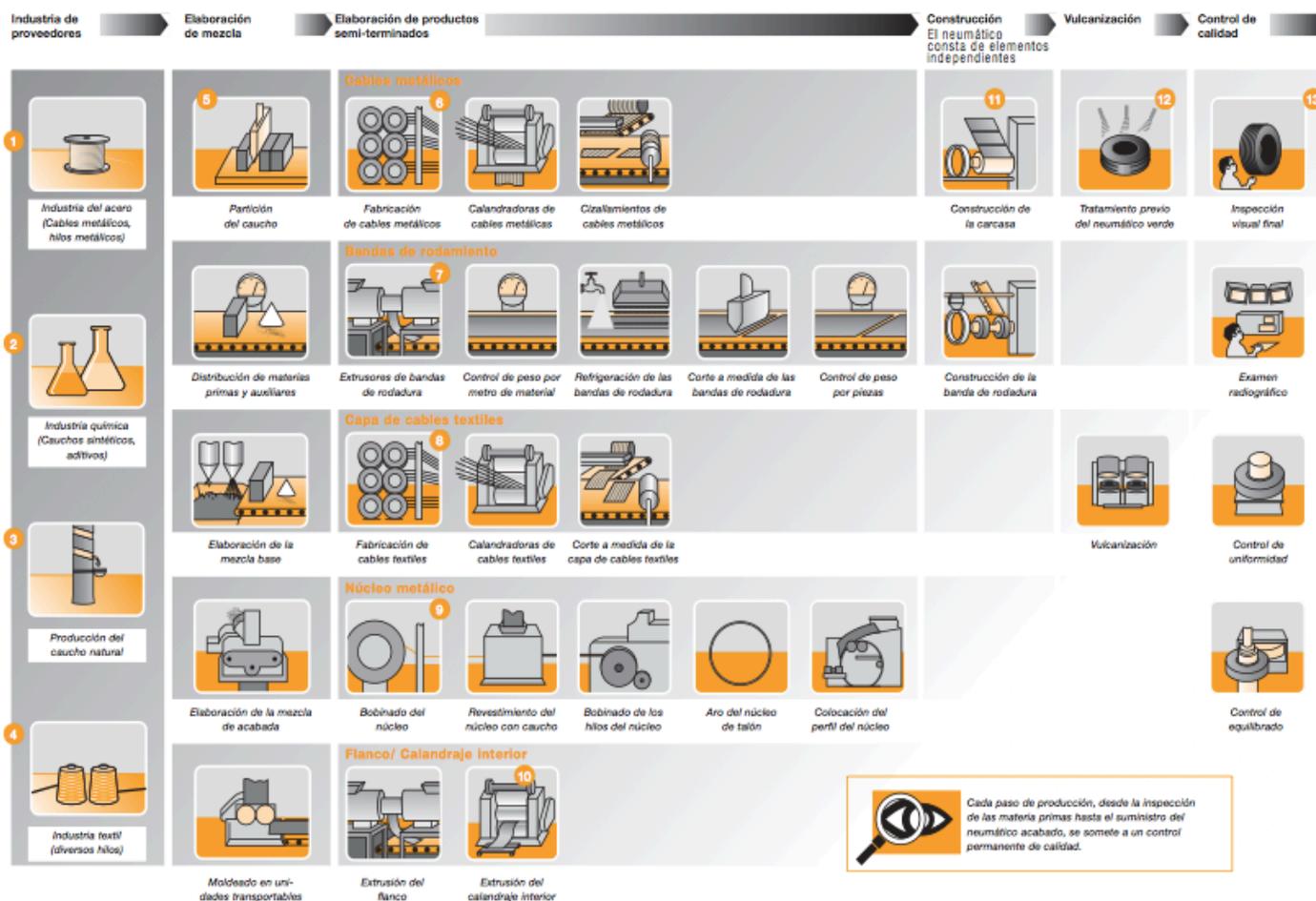


Fuente: Continental AG

En el neumático de carcasa radial, los hilos de la carcasa están dispuestos perpendicularmente al sentido de rotación, es decir, en sentido “radial”. Dispuestos de esta manera, las carcasas absorben insuficientemente las fuerzas transversales en curvas así como las fuerzas circunferenciales en la aceleración. Por eso, tienen que ser apoyadas y complementadas por otros componentes del neumático.

Ilustración 6: Procesos en la fabricación del neumático

**Producción de neumáticos – un vistazo a la fábrica**



Fuente: Continental AG

**SECTOR EN LA ACTUALIDAD**

El **número** de talleres en España cayó respecto a 2012 el **1,5%** en 2013 para un total de **44.565 centros reparadores**, lo que arroja un saldo neto de **692 centros menos**. Aun no disponemos los datos de 2014, pero a raíz de una creciente demanda de este año y un descenso de competidores del 2013, podemos suponer que el cierre de talleres durante 2014 será nulo o incluso negativo, es decir, crezca el número de talleres de neumáticos y mecánica rápida con respecto a 2013.

Por tipología, los talleres **multi marca** alcanza los 39.083 establecimientos, lo que supone el **87,7%** del total del mercado. Las redes **marquistas** acaparan por su parte el

**12,3%** restante, con 5.482 negocios. Esta cifra se reparte entre concesionarios, con 2.831, y agentes y servicios oficiales, con 2.651.

Por **canales**, el mercado de la reparación se desgrana de la siguiente manera: el **52%** está en manos de los talleres multi marca de **reparación general** y los **autocentros y especialistas en neumáticos y mecánica rápida**. Los primeros aúnan el 33%, perdiendo **dos puntos** de cuota respecto al año anterior, que recogen los segundos para ascender hasta el 19%.

Todos estos datos hacen referencia a 2013, puesto que no ha sido posible conseguir estos datos actualizados a 2014. De todas formas, por todo lo observado en el sector, podemos apreciar que en 2014 la tendencia negativa que había desde el inicio de la crisis económica ha variado incluso llegando a afirmar que se está produciendo una tendencia positiva en el consumo de este sector.

### **SERVICIOS QUE SE PRESTAN EN UN TALLER DE NEUMÁTICOS Y MECÁNICA RÁPIDA**

Los ejemplos que se citan son los servicios más comunes que se realizan en dicho sector, esto no quita que no se den otro tipo de servicios no citados en este punto.

### **NEUMÁTICOS**

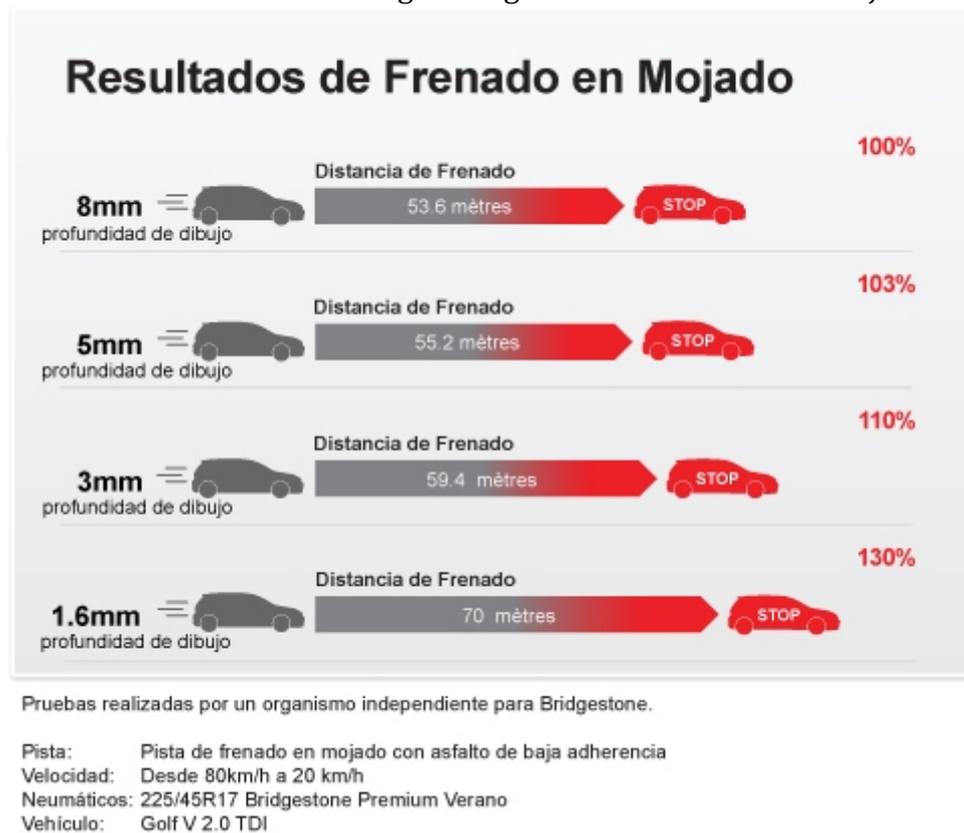
Aquí se incluye la sustitución de neumáticos como la reparación, tanto nuevo como usado, ya sea por un pinchazo o rotura.

#### **¿Por qué es tan importante el neumático en el conjunto del vehículo?**

La principal razón para cambiar los neumáticos es la seguridad. El mayor peligro de los neumáticos usados es el aquaplaning cuando el pavimento está mojado o helado. Cuando llueve es necesaria una mayor distancia de frenado y existe un mayor riesgo de deslizamiento.

La siguiente ilustración muestra cómo afecta el desgaste de los neumáticos a la distancia de frenado.

Ilustración 7: Frenada según desgaste del neumático en mojado



Fuente: First Stop

## SUSTITUCIÓN DE ACEITES Y FILTROS

Esto es lo que se denomina comúnmente como la revisión del vehículo, una revisión que normalmente se realiza cada 1 o 2 años.

Tipos de filtros:

### FILTRO DEL AIRE:

Garantiza que el aire que llega al motor no contiene partículas abrasivas. Es conveniente reponerlos una vez al año, salvo que frecuentemente se conduzca por terrenos polvorientos o con mucha suciedad. Importante: un filtro colmado tiene todavía peores consecuencias para la salud que la ausencia de filtro. (Esto esta sujeto a la utilización del vehículo, kilometraje)

### **FILTRO DEL ACEITE:**

El filtro de aceite tiene como misión retener las partículas que perjudican el rendimiento del motor o incluso dañarlo gravemente.

Normalmente las revisiones del cambio de aceite son cada 2 años en vehículos nuevos y cada año en vehículos más antiguos. (Sujeto a utilización del vehículo, kilometraje)

### **FILTRO DEL HABITÁCULO:**

Si el resto de los filtros que se montan en un vehículo tienen como fin garantizar la salud del motor del coche, el de habitáculo se ocupa de la de salud de sus ocupantes.

Es conveniente cambiar los filtros del coche una vez al año, salvo que frecuentemente se conduzca por terrenos polvorientos o con mucha suciedad. (Sujeto a utilización del vehículo, kilometraje)

### **FILTRO DE COMBUSTIBLE:**

Su funcionamiento difiere si se trata de vehículos de gasolina o diesel. En el primer caso, su labor consiste en eliminar las impurezas del combustible antes de que lleguen al motor, mientras que en los vehículos que funcionan con gasóleo sirven para eliminar el agua y evitar la corrosión de los elementos metálicos del motor.

Es conveniente cambiar los filtros del coche **una vez al año**, salvo que frecuentemente se conduzca por terrenos polvorientos o con mucha suciedad. (Sujeto a utilización del vehículo, kilometraje)

### **SISTEMA DE FRENADO**

Asegurar que el sistema de frenado este en perfecto estado y preparado para cualquier imprevisto dando servicio en cambio de pastillas y discos así como en liquido de frenos.

No se debe subestimar el papel de los frenos en la seguridad de su vehículo. Un buen mantenimiento y chequeos regulares son vitales.

### **¿Por qué son tan importantes los frenos?**

Los frenos son la parte más esencial para garantizar la seguridad de los automóviles. A pesar de todos los avances tecnológicos recientes, como los airbag, todavía tenemos que contar con nuestros frenos para responder rápidamente a las frenéticas condiciones actuales del tráfico. Sin embargo, al menos un 25% de coches tienen un mal funcionamiento los frenos.

### **¿Con qué frecuencia debo hacer una revisión del equipo de frenos?**

Eso depende de su estilo de conducción y del número de kilómetros que haga. Una gran cantidad de distancias cortas y un cambio automático también requieren mayor periodicidad en las revisiones.

## **AMORTIGUADORES**

Los amortiguadores aseguran que los neumáticos mantengan siempre el contacto con el suelo. El coche se mantiene estable, independientemente de las circunstancias y usted disfruta de un completo control y confort en la conducción.

### **¿Qué hacen los amortiguadores?**

Su principal tarea es la de absorber todas las irregularidades del camino. Su coche es mas estable, en cualquier maniobra, en cualquier superficie y en todas las condiciones meteorológicas. Usted no está sólo más cómodo, sino también más seguro.

### **¿Qué sucede si los amortiguadores están desgastados?**

Los amortiguadores se desgastan gradualmente y, a menudo, el conductor no se da cuenta de esta circunstancia que lo pone en peligro. Cuando los amortiguadores no funcionan bien, pueden dañar los elementos esenciales de su vehículo, como los neumáticos y todos los elementos periféricos (palieres, rótulas, semiejes).

Los principales signos de desgaste de los amortiguadores son los siguientes:

- Mayores distancias de frenado.
- Desgaste de los neumáticos y los componentes del chasis (ya que no permanecen en contacto constante con el suelo).

- Pérdida de control en curva.
- Mayor riesgo de deslizamiento.
- Un mayor consumo de combustible.
- Menos comodidad y marcha irregular.

## **ALINEACIÓN**

Es un servicio de revisión de la geometría para todo tipo de vehículos. Esto permite optimizar la vida de los neumáticos y los componentes mecánicos del vehículo, mejorando además el confort en la conducción.

### **¿Por qué es tan importante la alineación?**

La correcta alineación de la ruedas asegura que su vehículo rodará correctamente por la carretera. Es importante que usted mantenga el control sobre el coche y lo maneje con precisión.

Otras ventajas:

- Un menor desgaste de los neumáticos,
- Menor consumo de combustible,
- Mayor precisión en la conducción, sobre todo en las curvas.

## **SISTEMA DE ESCAPE**

### **¿Qué hace el sistema de escape?**

Sólo vemos la parte trasera del sistema de escape, pero en realidad es un sistema bastante complejo de aproximadamente tres metros de largo. Un escape en buenas condiciones:

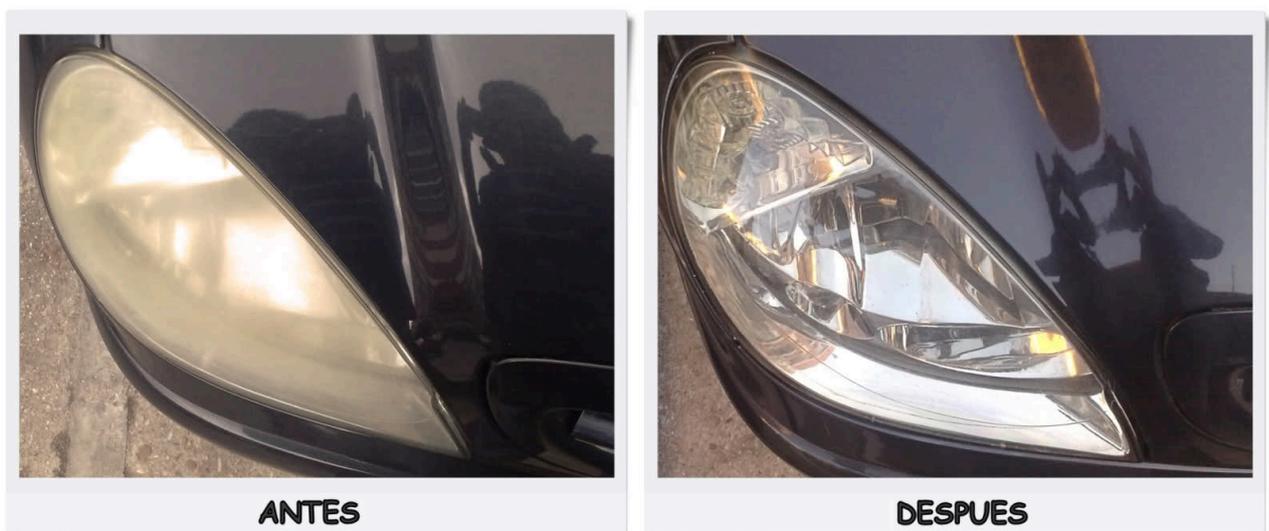
- Mejora el rendimiento de su coche.
- Adecua el consumo de combustible.
- Disminuye el ruido del motor.

- Transforma las sustancias nocivas para proteger el medio ambiente (el catalizador).

El sistema de escape tiene un trabajo difícil que hacer y está sujeto a cambios bruscos de temperatura, la nieve, la lluvia y la corrosión debido a la sal y el agua. Esto disminuye el rendimiento del coche, aumenta el ruido del motor y también aumenta el consumo de combustible.

### **PULIDO DE FAROS**

Ilustración 8: Pulido de faros



Fuente: Elaboración propia

Con el tiempo, los faros del coche se deterioran por la erosión y el desgaste, adquiriendo un color opaco que impide una buena proyección de la luz. Un pulido de los faros consiste en pulir la película corroída del faro para ganar visibilidad, estética y seguridad.

## DIAGNOSIS DEL VEHÍCULO

Ilustración 9: Máquina de diagnosis



Fuente: Bosch Tools

### ¿En qué consiste la diagnosis del vehículo?

La función principal es la de comprobar la salud electrónica del vehículo, analizando los diferentes sistemas y subsistemas electrónicos:

Comprobación del estado de la Unidad Central del vehículo.

Borrado de averías.

Diagnosis del sistema de freno de estacionamiento eléctrico.

Ajuste del ángulo de giro del sensor del ABS / ESP.

Conexión entre el ESP y el sistema de airbag.

Diagnosis del climatizador/ aire acondicionado.

Reinicio del intervalo de servicio.

Sensor del aceite del motor.

Restablecimiento de la válvula electrónica.

Ajuste del ABS / ESP en función de las dimensiones del neumático (en caso de cambio de medida y / o neumáticos de invierno).

Diagnosis de los amortiguadores.

Diagnosis del sistema de ayuda al aparcamiento.

Diagnosis del sistema de frenado ABS / ESP y sustitución del aceite del sistema.

# **CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO**

## 3 ANALISIS DEL ENTORNO

### 3.1 Introducción

El entorno es lo que proporciona a las organizaciones su medio de supervivencia (Johnson, y otros, 2010). Conceptualmente se puede decir que el entorno es el conjunto de todo aquello que es exterior a la propia empresa y que, además, es capaz de relacionarse con ella.

La gran diversidad, por las muchas y diferentes influencias, la complejidad del mundo empresarial y una gran velocidad del cambio, son características propias de este entorno. Existen diferentes modelos para su estudio, que se resumen en la siguiente figura.

Ilustración 10: Estratos en el entorno del negocio



Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson,G.,Scholes,K. Y Whittington,R. "Fundamentos de estrategia". 2010.

El estudio del entorno nos lleva a realizar un análisis del macroentorno, que es el estrato situado en el nivel superior. Está compuesto por todas aquellas variables que influyen en la organización y que ésta no puede controlar, aunque suelen ser muy poderosas y tienen un efecto decisivo sobre la organización. Para su análisis utilizamos una de las herramientas de planificación estratégica como es el modelo PESTEL.

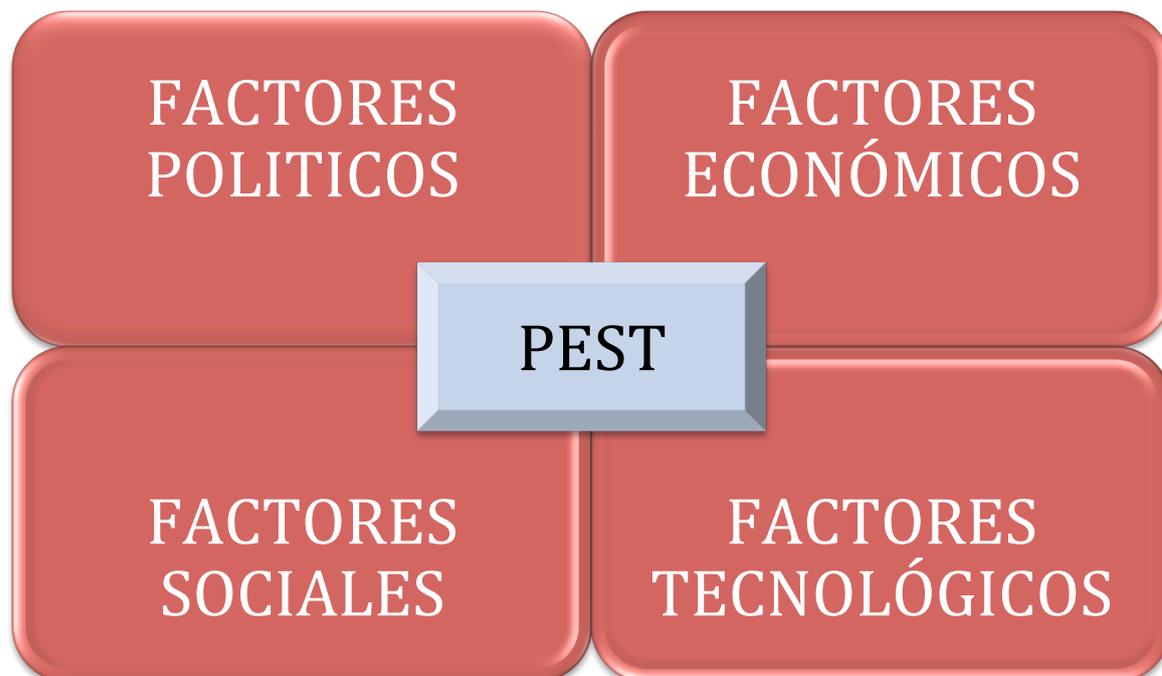
Nuestro estudio continúa con un análisis del siguiente estrato: microentorno, que se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, y que consta de una serie de factores que afectan de forma específica a las empresas pertenecientes a un mismo sector, sobre los que la organización tiene cierta capacidad de control. El microentorno lo estudiaremos desde la perspectiva de las fuerzas competitivas que en él se conforman: el modelo de “las Cinco Fuerzas” de Porter.

Las cinco fuerzas pueden impactar de manera diferente sobre distintos tipos de organizaciones que conforman el microentorno. Muchos sectores contienen una serie de compañías, cada una de las cuales posee diferentes capacidades y compite sobre bases diferentes (grupos estratégicos), al igual que los clientes, que también pueden diferenciarse de manera significativa. De este modo, nuestro estudio del entorno finalizará con un análisis de la competencia directa y del mercado en el que actualmente opera la empresa.

### **3.2 Análisis del macro entorno a través del modelo P.E.S.T.**

Para analizar el macro entorno relacionado con la empresa realizo el modelo P.E.S.T una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un determinado mercado, y en consecuencia, la posición potencial y dirección de un negocio. Es un análisis estratégico del macro entorno externo en el que trabaja la organización.

Ilustración 11: Modelo PEST



Fuente: Elaboración propia (2014)

El modelo PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un el negocio.

Factores políticos: se refieren a la legislación fiscal, legislación sobre el medio ambiente, protección del consumidor, cambios políticos e incentivos públicos que tendrá una repercusión económica.

Factores económicos: engloba las tendencias en la economía, demanda, empleo, inflación, costes de energía, eventos especiales, etc.

Factores sociales: son los factores relativos a la moda y modelos a seguir, publicidad, envejecimiento de la población, nivel de riqueza, movimientos migratorios, nuevos estilos de vida.

Factores tecnológicos: están favorecidos por las innovaciones tecnológicas, que crean consecuencias favorables para mejorar la capacidad competitiva.

**Factores políticos:**

Los factores políticos ocupan una situación de preferencia en cuanto al análisis del macro entorno debido a que ostentan el poder legislativo y por tanto dependiendo de la legislación fiscal referente, pueden beneficiar o perjudicar al sector. El ejercicio de la potestad legislativa del Estado corresponde a las Cortes Generales, que representan al pueblo español y controlan la acción del Gobierno.

La normativa que puede afectar a la actividad, entre otras, es:

- LIMITACIÓN DE PAGOS EN EFECTIVO (Ley 7/2012).PREVENCIÓN Y LUCHA CONTRA EL FRAUDE FISCAL.

La Ley 7/2012, de 29 de Octubre, de modificación de la normativa tributaria y presupuestaria y de adecuación a la normativa financiera para la intensificación de las actuaciones en la prevención contra el fraude fiscal establece las siguientes limitaciones al use de efectivo en determinadas transacciones de economías:

- No podrán pagarse en efectivo las operaciones, en las que alguna de las partes intervinientes actúe en calidad de empresario o profesional, con un importe igual o superior a 2500 €, o su contravalor en moneda extranjera.

- No se entenderá por uso de efectivo, la utilización de cheques bancarios nominativos, transferencias bancarias y el pago con tarjeta electrónica nominativa.

- LEY ORGÁNICA 15/1999 PROTECCIÓN DE DATOS DE CARÁCTER PERSONAL (LOPD)

Se trata de una Ley Orgánica que tiene por objeto garantizar y proteger, en lo relativo al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente su intimidad y privacidad personal y familiar.

Su objetivo principal es regular el tratamiento de los datos y ficheros, de carácter personal, independientemente del soporte en el cual sean tratados, los derechos de los

ciudadanos sobre ellos y las obligaciones de aquellos que los crean o tratan.

En el taller se registrará los datos personales de los clientes, que serán incluidos en la base de datos, para poder realizar un seguimiento de sus reparaciones de manera más personalizada.

### **Factores económicos:**

La economía española se encuentra todavía bajo la influencia de la crisis que empezó en nuestro país alrededor del 2008, debido al fin de la burbuja inmobiliaria y al arrastre que generó la crisis de EEUU, que propició que varios bancos quebrasen y que la crisis se extendiera a nivel global en mayor o menor medida. Esto ha repercutido en el panorama mundial, reestructurando las economías y cuestionando los modelos de mercado en los que se basaban.

España suma a la situación actual, el fuerte nivel de endeudamiento que posee frente a terceros, esto significa que su modelo de crecimiento se ha basado demasiado en la financiación exterior y esto le resta autonomía para poder gestionarse con los recursos que genera.

En cuanto al Producto Interior Bruto (PIB) que es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país durante un periodo determinado de tiempo que suele ser de un año. Se utiliza como una medida del bienestar material de una sociedad.

El producto interior bruto de España en el segundo trimestre de 2014 ha crecido un 0,6% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es 2 décimas mayor que la del primer trimestre de 2014, que fue del 0,4%.

La variación interanual del PIB ha sido del 1,2%

España tiene un PIB Per cápita trimestral de 5.600€ euros, al igual que en el trimestre anterior.

Tabla 3. Evolución trimestral de PIB español

**PIB España 2014: Evolución Trimestral**

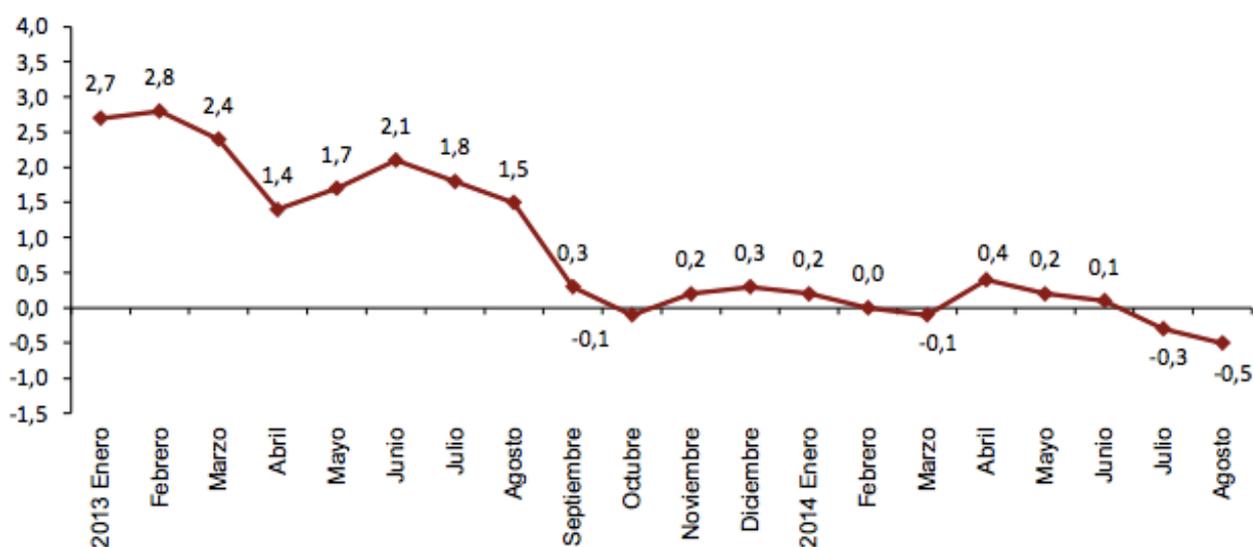
Fecha	PIB Mill. €	Var. Trim.	Var. Anual
II Trimestre 2014	257.476€	0,6%	1,2%
I Trimestre 2014	256.731€	0,4%	0,5%

Fuente: INE 2014.

Estos son buenos datos para la economía española que parece que está entrando en el final de la crisis y se empieza a ver algunas noticias esperanzadoras y positivas para la macroeconomía.

Si nos fijamos en el IPC, que es el índice de precios al consumo y mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España.

Gráfico 5: Evolución anual del IPC, base 2011



Fuente: INE 2014.

Como podemos observar en el gráfico la inflación anual estimada del IPC en agosto de 2014 es del -0,5%, esta reducción se explica, principalmente, por la bajada de los precios de los carburantes y lubricantes, frente a la subida registrada en 2013.

Esto significa que la cesta media de consumo de bienes y servicios de los españoles ahora es menos cara que lo que pagaban por los mismos bienes de consumo el año pasado.

El tipo de interés del BCE es el denominado tipo de referencia, o también tipo de refinanciación. Este tipo es la tarifa que los bancos deben abonar al obtener dinero del BCE en préstamo.

Tabla 4: Evolución de los tipos de interés del BCE

<b>Cambios: tipo de interés del BCE</b>	
04-09-2014	0,050%
05-06-2014	0,150%
07-11-2013	0,250%
02-05-2013	0,500%
05-07-2012	0,750%
08-12-2011	1,000%
03-11-2011	1,250%
07-07-2011	1,500%
07-04-2011	1,250%
07-05-2009	1,000%

Fuente: Euribor rates

Recientemente el BCE ha anunciado que el tipo de interés se establecerá en el mínimo histórico del 0,05% como podemos ver en el cuadro 3. La maltrecha situación de la economía europea ha sido uno de los principales motivos para que se tomara esta medida. Esto puede ayudar a reactivar la economía si los bancos se deciden a prestar dinero a las empresas.

**Factores sociales:**

Analizo los factores socioculturales españoles, que determinan el estilo de vida y el nivel de riqueza de la población entre otros, que afectan al negocio.

España cerró el año 2013 con una población de 47.129.783 personas, lo que supone un incremento de 401.893 habitantes respecto al 2012, en el que la población fue de 46.727.890 personas.

La población femenina es mayoritaria, con 23.933.397 mujeres, lo que supone el 50.78% del total, frente a los 23.196.386 hombres que son el 49.21%

Gráfico 6: Población de 16 y más años en edad de trabajar.



Fuente: INE 2014

Desde el máximo registrado en España en el cuarto trimestre de 2011 (38.881.900), la población de 16 y más años en edad de trabajar ha venido decreciendo de forma ininterrumpida hasta los 38.483.600 del primer trimestre de 2014

### **Factores tecnológicos:**

Los factores tecnológicos son aquellos derivados de los avances en los procesos y la implementación o modificación de algunos productos que favorecen el avance de la economía general, debido a la mejor utilización de los recursos. La tecnología es un elemento muy importante en cualquier negocio que ayuda al crecimiento, funcionamiento y progreso de las empresas y más aún en el sector de la odontología donde constantemente hay mejoras en los materiales que se suministran y aparecen nuevas maquinas que facilitan el trabajo realizado.

Es por ello que la empresa deberá seleccionar a su proveedor de material cuidadosamente para asegurarse unos productos competitivos que favorezcan el posicionamiento de calidad en el sector y los últimos avances tecnológicos.

Además, en la sociedad en la que vivimos, las TIC no paran de extenderse, sobre todo entre los países desarrollados. Es por ello que las empresas para poder llegar a un mayor número de personas y para poder sobrevivir en el mercado competitivo en el que se encuentran, tienen prácticamente la obligación de ofrecer sus servicios también vía internet. La mayoría de clínicas dentales, hoy en día cuentan con su propia pagina web, donde ofertan sus servicios y sirven como un soporte más donde darse a conocer y publicitarse llegando a un publico más extenso.

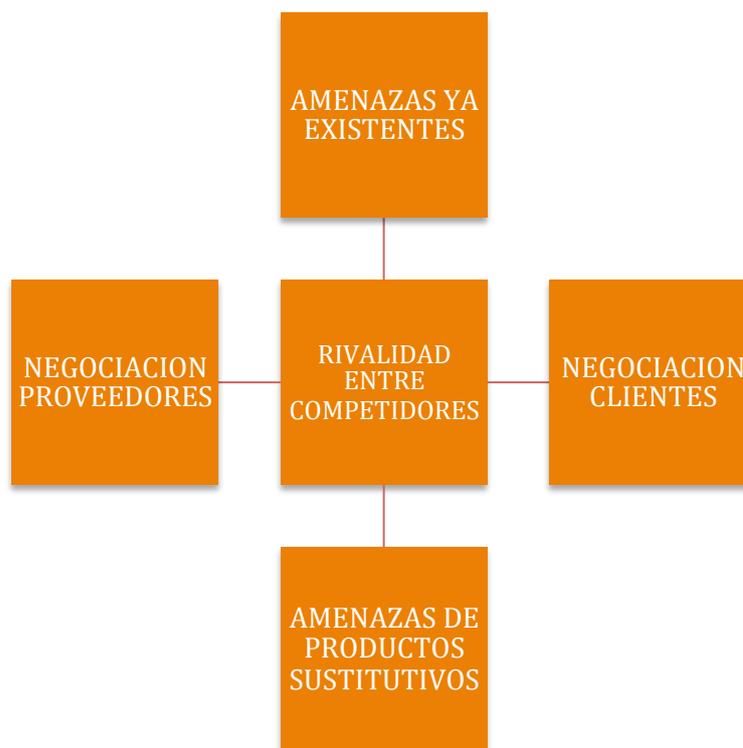
Así pues, nuestra clínica contará también con una pagina web donde detallaremos el personal que trabaja en el centro, los tratamientos que realizamos, nuestras promociones especiales, imágenes de nuestras instalaciones y de los equipos con los que trabajaremos y la información de contacto, incluyendo una ventana de google maps para que sea mucho más fácil y visual saber donde se encuentra situado el centro. Para promocionar la pagina web y ayudar a que la gente nos busque, ganando audiencia en los motores de búsqueda haremos ofertas que estarán disponibles solo online, como la primera visita con reconocimiento y estudio gratuitos o descuentos varios.

En la pagina web se deberá cuidar tanto o más los detalles, como se cuidarán en la clínica física, porque es una prolongación muy importante del negocio y favorece la creación de una imagen de marca solida y relacionada con un servicio de atención de calidad.

### 3.3 Análisis del micro entorno mediante las 5 FUERZAS PORTER.

En este apartado procedo a analizar el entorno más inmediato de la empresa, para ello desarrollo el modelo de las cinco fuerzas de M. Porter, para determinar el posicionamiento de nuestros servicios en función de nuestros competidores potenciales y la amenaza de posibles nuevos participantes, el poder de negociación que tengan los clientes y el poder de negociación que tengamos con nuestros proveedores para conseguir mejores precios y por ultimo los posibles sustitutos que pueden aparecer de los servicios que proporcionamos.

Ilustración 12: diagrama de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia (2014)

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una empresa:

➤ **Rivalidad entre competidores**

Hace referencia a los talleres que compiten directamente con el nuestro en el mismo sector donde operamos, ofreciendo el mismo tipo de producto. A medida que la cantidad de competidores aumente o disminuya la demanda, la rivalidad entre las clínicas dentales se incrementara.

Esta fuerza es de las más importantes porque conseguiremos marcar una diferencia y atraer a los clientes de este mercado lleno de ofertas, en función de la calidad de los servicios que proporcionemos a los clientes y cómo trabajemos en comparación con los competidores.

➤ **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Se refiere a la entrada potencial de nuevas empresas que oferten los mismos servicios que nuestra taller de neumáticos. Cuando las empresas intentan entrar en un sector se pueden encontrar con barreras de entradas tales como la falta de experiencia, la dificultad de crear y consolidar una cartera de clientes o el impedimento de reunir los fondos necesarios para poder abrir el negocio y conseguir que funcione. Por otro lado podrían entrar con más fuerza y ganar posición en el mercado con una estrategia agresiva de precios u ofertando una calidad de servicio que marque la diferencia suficiente para que los clientes la reconozcan como diferenciadora de la competencia.

➤ **Amenaza de productos sustitutivos**

Esta amenaza se centra en la posibilidad de la entrada potencial de nuevas empresas que vendan productos similares que sirvan como alternativas a los que ya ofrecen las clínicas dentales. Esto provoca que el precio de los servicios ofrecidos tenga un tope que este marcado por el producto sustituto que el cliente elegirá si le compensa por motivos de calidad o precio.

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

Si el número de proveedores es reducido, estos tendrán una capacidad de negociación mayor, ya que no tendrán mucha competencia y podrán ofrecer sus

servicios incrementando los precios con más facilidad que si hubiera mucha oferta y se produjera una guerra de precios. De todas maneras, siempre habrá que comparar los distintos precios que los proveedores nos dan por sus productos y compararlos entre ellos para encontrar el que nos proporcione una mejor relación calidad precio, así pues, el saber que ofertas hay en el mercado, nos puede dar una visión de las nuevas tecnologías que se estén ofertando y podremos tratar de negociar con nuestros proveedores, mostrándole ofertas y precios de sus competidores.

➤ **Poder de negociación de los consumidores**

Los clientes serán el pilar fundamental, generador de los ingresos necesarios para que la clínica funcione, por ello se podría decir que es lo más valioso de lo que dispone la empresa, ellos son quienes pueden hacer grande una empresa o quienes pueden hundirla. Esta fuerza pone de manifiesto la capacidad que tienen los compradores de negociar los precios, no obstante la capacidad negociadora de los consumidores en este sector podría decirse que prácticamente es nula, debido a que la oferta esta marcada de antelación y como mucho pueden buscar ofertas entre los competidores que les satisfagan más.

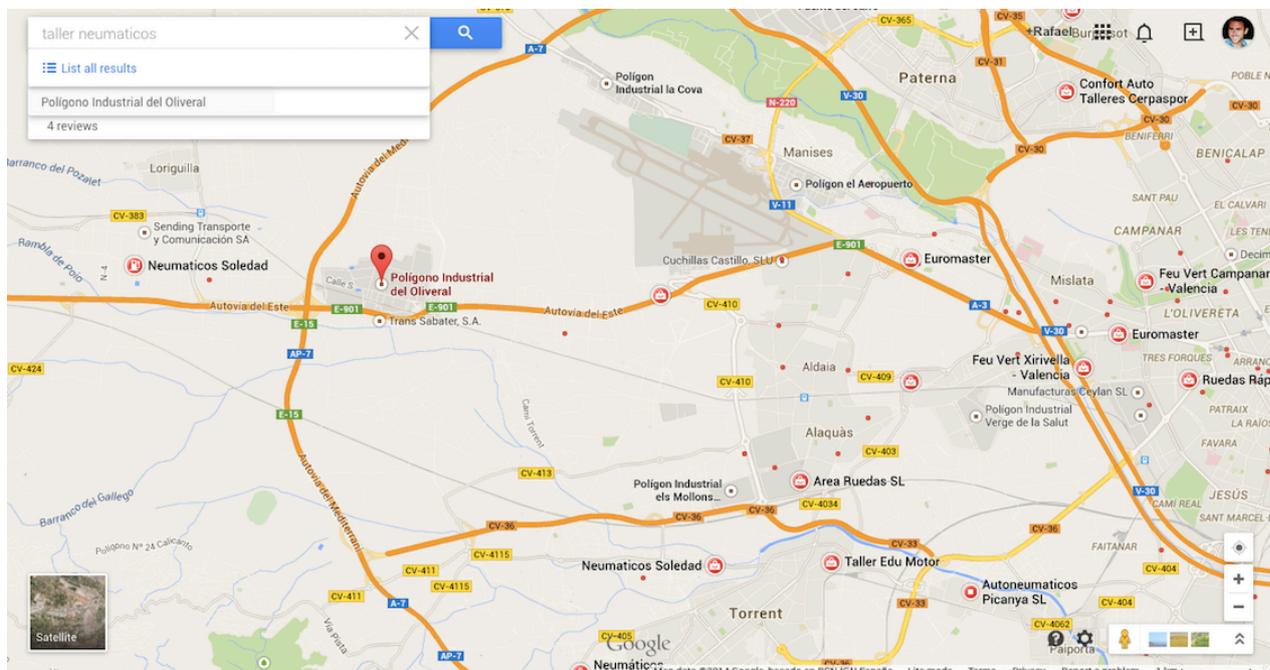
### **3.4 Análisis de la competencia directa.**

El estudio del sector realizado a través de las cinco fuerzas de Porter puede ser un nivel demasiado alto para proporcionar un conocimiento de la competencia. El sector en el que opera la organización contiene muchas empresas, cada una de las cuales posee diferentes capacidades y compete sobre bases diferentes.

Las diferencias entre competidores son capturadas por el concepto de grupos estratégicos. Por tanto, en este punto comentaremos las características de las empresas que operan en el sector, lo que nos permitirá identificar los diferentes grupos estratégicos que se dan en la industria, y que representaremos mediante un mapa estratégico, para así determinar el grupo en el que compite la empresa objeto del estudio, una vez hayamos finalizado su análisis.

- Mapa de competencia cercana a nuestro emplazamiento:

Mapa 1: Posición taller respecto competidores



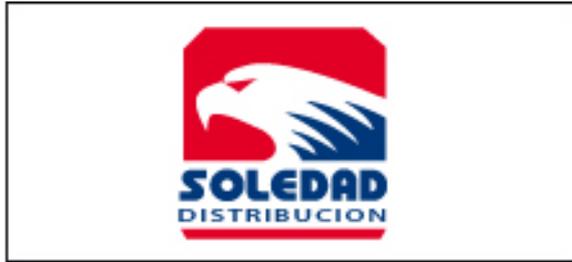
Fuente: Elaboración propia

A pesar de que en el mapa se localizan fácilmente la mayoría de nuestros competidores pasamos a identificar y comentar brevemente algunas de las empresas que conforman los diferentes grupos estratégicos que se dan en el sector, puesto que algunos de los que se incluyen no son competencia directa y otros que no aparecen en el mapa sí lo son.

Principales competidores:



Recauchutados Córdoba (RECACOR), creada en el año 1950, está compuesta de varias empresas, las cuales engloban un total de 48 servicios repartidos por toda España, y con un sólido objetivo de expansión hacia el norte del país.



**Neumáticos Soledad** es una de las mayores y más dinámicas empresas distribuidoras de recursos y soluciones para el automóvil. Neumáticos Soledad distribuye las mejores marcas de neumáticos y una amplia gama de accesorios para el automóvil a nivel nacional e internacional.



Desde nuestro inicio en 1963, hemos logrado ser la mayor red de servicios de neumáticos y mecánica rápida en Europa y una de las mayores en España.

En los talleres de reparación de la red contamos con servicios cubren todo tipo de vehículos, desde turismos, furgonetas y 4x4, a industriales: camiones, autocares, carretillas elevadoras, agrícolas e ingeniería civil.

En Euromaster somos profesionales altamente cualificados y con vocación de proporcionar el mejor servicio en nuestros más de 400 talleres en España. A continuación destacamos los talleres de mecánica más frecuentados del país.



Truck Point es una red de servicios Pan-Europea independiente, compuesta de especialistas de neumáticos de camión capaz de garantizar un elevado servicio a las flotas, gestión del servicio de asistencia 24h a través de Servicio Europa y una amplia gama de productos de calidad que cubren todos los tipos de operaciones.

Exclusivamente para las flotas de camiones, la red está completamente equipada con facilidades como la maquinaria de montaje de neumáticos de camión, furgones de servicio móvil y con áreas dedicadas a los camiones en los diversos talleres. Además, el Módulo de Inspección de neumáticos es una ultra moderna y efectiva herramienta de gestión de costes para los talleres Truck Point, la cual proporciona todos los informes necesarios para la gestión profesional del neumático

Además de los talleres ya existentes, deberemos tener en cuenta nuevas aperturas como posibles competidores futuros que puedan entrar en el mercado.

Como he comentado anteriormente, tendremos que estar pendientes periódicamente de las posibles promociones que ofertan y de las novedades que saquen los talleres colindantes, para poder tener una capacidad de reacción suficiente y poder ofertar otras cosas.

### **3.5 Epílogo**

Habiendo analizado el macro entorno de la empresa, observamos que la recesión económica en la que el país se encuentra todavía inmersa en estos momentos, perjudica a las empresas, debido a que la recesión trae consecuencias negativas para el crecimiento económico y la supervivencia de cualquier negocio.

De todas maneras la empresa ha realizado los análisis de sus fuerzas y sus ventajas y desventajas con los competidores, para tratar de predecir su supervivencia en el mercado.

Pretendemos que nuestra seña sea un trato personalizado y de calidad ofreciendo a cada cliente una atención adecuada y particular que nos diferenciará.

# **CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS**

## **4 OPERACIONES Y PROCESOS.**

### **4.1 Introducción.**

En este capítulo se va a realizar el análisis operativo de la empresa con el fin de conocerla internamente, centrándonos en los diferentes aspectos que la caracterizan desde el punto de vista de las operaciones y procesos.

Comenzaremos determinando la localización de la empresa. Después explicaremos cuáles son las operaciones llevadas a cabo en planta, desde la recepción de la materia prima hasta la distribución del producto terminado, haciendo mayor hincapié en aquellas que tienen un mayor peso en su actividad cotidiana.

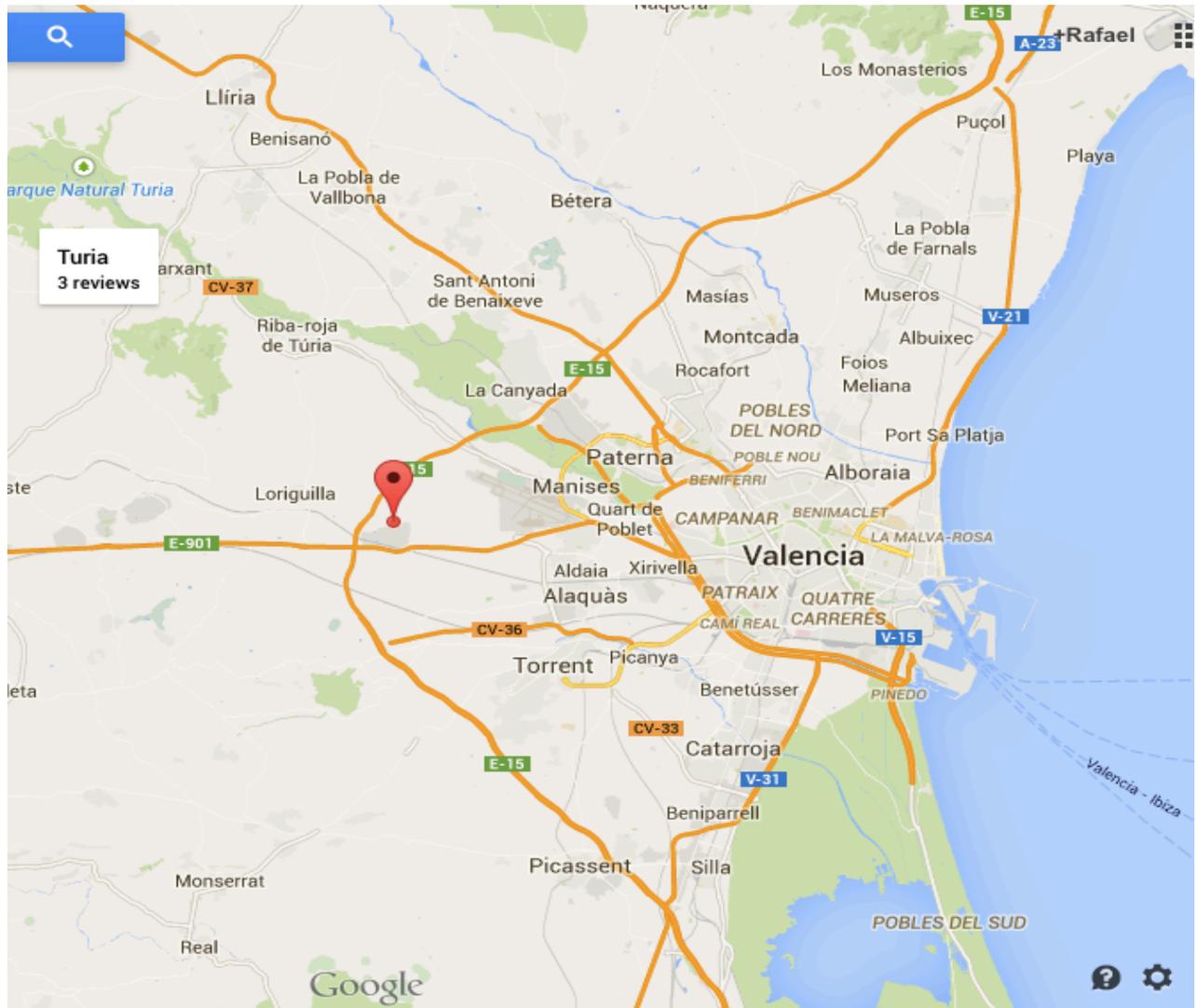
Describiremos el sistema de información con el que cuenta la empresa para finalizar con el sistema de seguridad alimentaria que tiene implantado.

### **4.2 Localización.**

Muchos negocios dependen directamente de la ubicación para lograr tener éxito en el mercado, ya que es uno de los factores clave, una mala ubicación del negocio es una de las causas que podría provocar un descenso del número de clientes potenciales.

Sus instalaciones se encuentran ubicadas en una nave industrial situada en el Polígono Industrial Polígono el Oliveral (Ribarroja), un enclave estratégico de comunicación, con acceso directo en la A-3, a 12 kilómetros de Valencia.

Mapa 2: Ubicación taller



Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Distribución en planta

La planificación de la distribución en planta incluye decisiones acerca de la disposición física de los centros de actividad económica dentro de una instalación. Con ella se pretende la ordenación de los equipos y de las áreas de trabajo que sea más económico y eficiente, al mismo tiempo que segura y satisfactoria para el personal que ha de realizar el trabajo.

Los objetivos básicos que ha de conseguir son:

- **Unidad.** La mejor distribución es la que integra a las personas, materiales, máquinas, actividades auxiliares y cualquier otro factor, de modo que resulte el compromiso mejor entre todas estas partes.
- **Circulación mínima.** A igualdad de condiciones, es siempre mejor la distribución que permite que la distancia a recorrer por el material sea la menor posible.
- **Seguridad.** A igualdad de condiciones, será siempre más efectiva la distribución que haga el trabajo más satisfactorio y seguro para los trabajadores.
- **Flexibilidad.** Será siempre más efectiva la distribución que pueda ser ajustada o reordenada con menos costo o inconveniente.

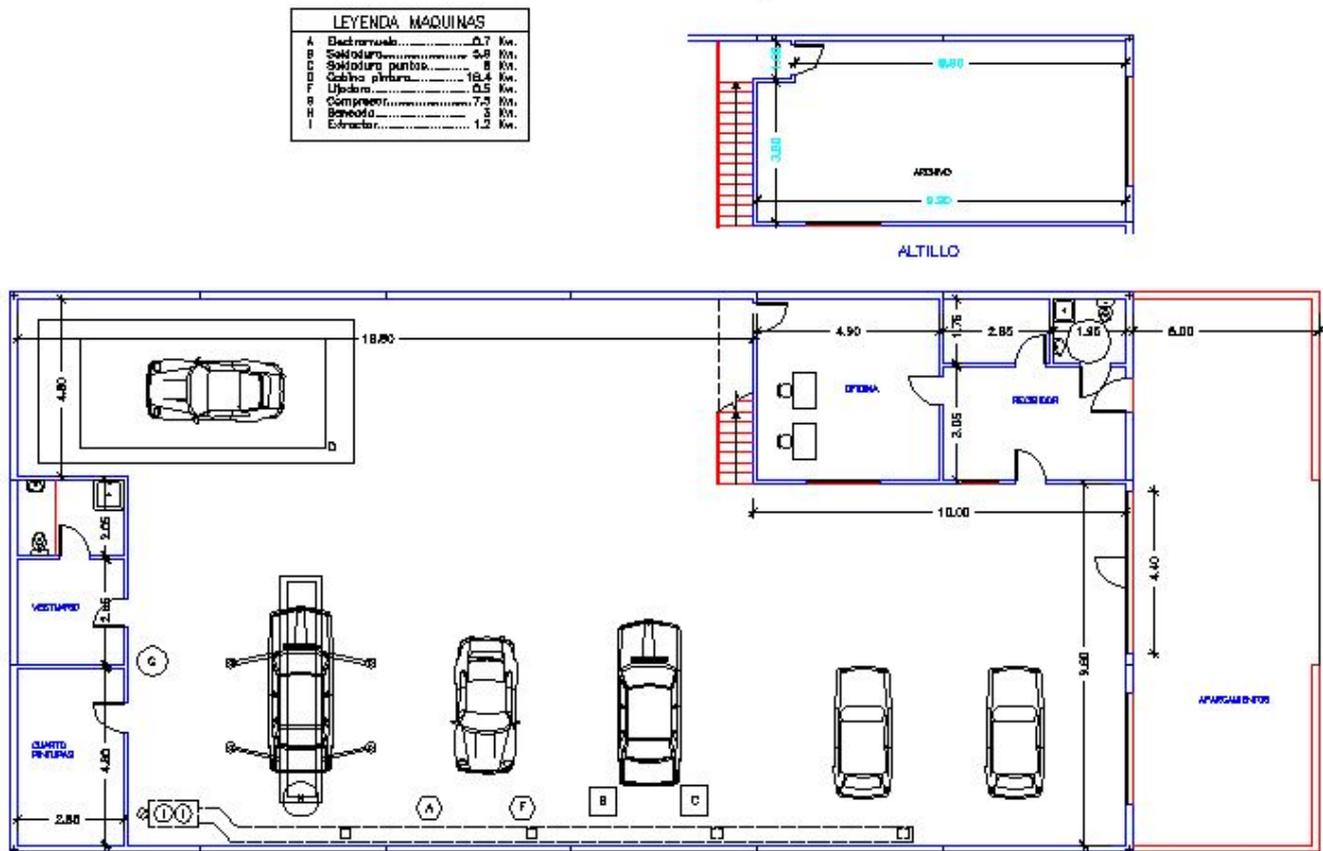
Las instalaciones ocupan 400 m<sup>2</sup> en una parcela de 550 m<sup>2</sup>. Estas instalaciones se inauguraron en octubre del 2004.

La planta de 400 m<sup>2</sup> se divide en varias áreas de trabajo dependiendo de la actividad de cada una de ellas. Esta división pertenece a la distribución en planta llamada por proceso o por función.

El personal y los equipos que realizan una misma función general se agrupan en una misma área o zona. De este modo, el vehículo, de acuerdo con el proceso productivo establecido, pasa de una zona a otra, donde están ubicados los equipos adecuados para cada operación. La variedad de producto supone diversas secuencias de operaciones, lo cual se refleja en una diversidad de flujos de materiales entre estaciones de trabajo.

La técnica más común para obtener una distribución de este tipo es acomodar las estaciones que realizan procesos similares de manera que se optimice su ubicación relativa con el fin de minimizar el coste de manejo de materiales entre estaciones.

Ilustración 13: Distribución en planta



Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4 Análisis de operaciones y procesos.

A continuación me dispongo a delimitar los procesos necesarios para la obtención del servicio final que consiste en que el vehículo reciba una atención correcta y reparación adecuada a sus necesidades. Para ello utilizaremos un diagrama de flujos utilizan una variedad de símbolos definidos donde cada uno representa un paso del proceso, y la ejecución de dicho proceso es representado mediante flechas que van conectando entre ellas los pasos que se encuentran entre el punto de inicio (comienzo) y punto de fin del proceso (final). Una característica importante de los diagramas de flujo es que sólo pueden poseer un único punto de inicio o comienzo, y un solo punto final o de fin del proceso.

### Recepción del cliente:

El objetivo de la primera visita del cliente es establecer una relación basada en la confianza fundamentándonos en un trato personalizado y especializado. El compromiso con los clientes empieza al comprender sus necesidades y termina por ofrecerle los servicios mas adecuados atendiendo a sus necesidades.

Ilustración 14: Sala espera

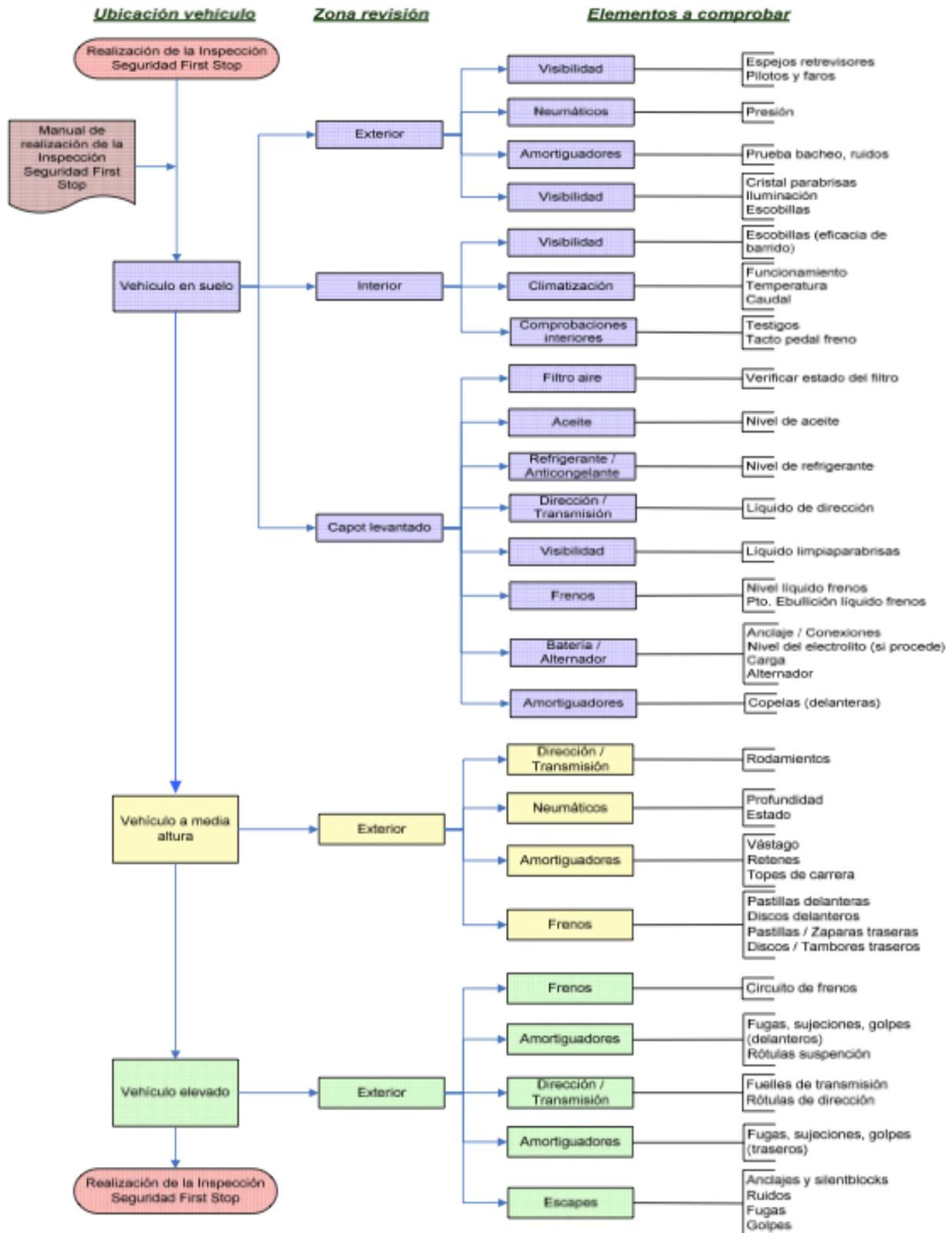


Fuente: First Stop

Un taller con un espacio reservado para que los niños jueguen, mobiliario de diseño en la sala de espera y conexión wifi a disposición de los clientes mientras reparan el coche. Ante esta descripción, la mayoría de los conductores se imaginaría las instalaciones de un servicio oficial de una marca premium de vehículos. En realidad, se corresponde con la sala de espera de un taller multimarca especialista en neumáticos que, de la mano de su enseña, ha dado un paso más en su estándar de imagen y que, además, la homogeneizará con la de miles de talleres en toda Europa.

Diagnóstico y tratamiento:

**FLUJOGRAMA**



## **4.4. Epílogo**

Sus instalaciones se encuentran ubicadas en una nave industrial situada en el Polígono Industrial Polígono el Oliveral (Ribarroja), un enclave estratégico de comunicación, con acceso directo en la A-3, a 12 kilómetros de Valencia.

Las instalaciones ocupan 400 m<sup>2</sup> en una parcela de 550 m<sup>2</sup>. Estas instalaciones se inauguraron en octubre del 2004.

La planta de 400 m<sup>2</sup> se divide en varias áreas de trabajo dependiendo de la actividad de cada una de ellas. Esta división pertenece a la distribución en planta llamada por proceso o por función.

El personal y los equipos que realizan una misma función general se agrupan en una misma área o zona.

El objetivo de la primera visita del cliente es establecer una relación basada en la confianza fundamentándonos en un trato personalizado y especializado

# **CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RRHH**

## **5. ORGANIZACIÓN Y RRHH**

### **5.1 Introducción.**

En este capítulo procedo a analizar primero la visión y los valores de la empresa, para definir conceptos clave de la actuación que llevara la empresa y como quiere llegar a conseguir una cuota de mercado. Para ello desarrollaremos para diferenciarlos los conceptos de misión, visión, objetivos, estrategias, planes y proyectos.

A continuación analizaré los distintos puestos de trabajo que habrá en el taller, para saber el personal necesario para el correcto funcionamiento de la empresa y la adecuada atención de los clientes.

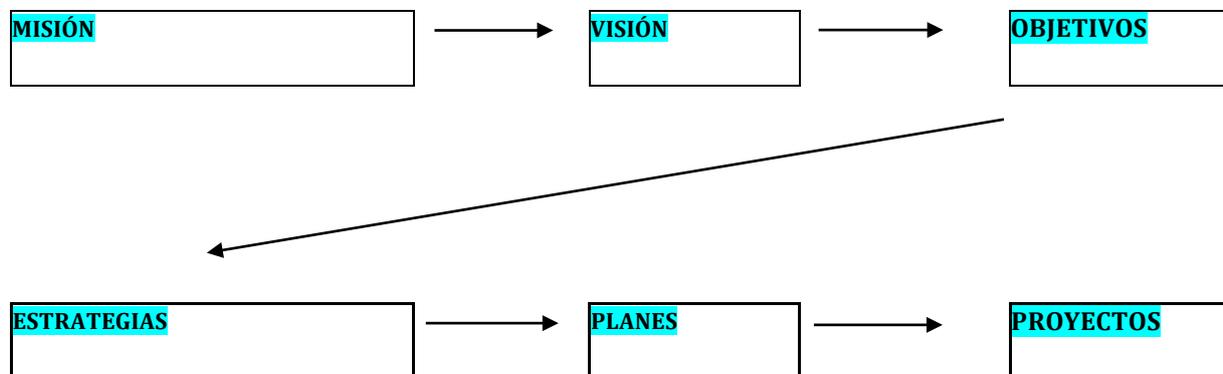
Más tarde abordare la cuestión de la forma jurídica que es mejor para el tipo de empresa que queremos abrir. Factor importante para determinar entre otras, con que cuantía se responderá ante terceros por las deudas de la empresa.

Por último, estableceré el organigrama de la empresa donde estará definido los niveles de cada trabajador y las jerarquías para que todo el mundo en la empresa tenga claro en que escalón se encuentra en la clínica.

### **5.2 Misión visión y valores de la empresa.**

Para definir el punto del mercado en el que la empresa quiere colocarse y la forma de conseguirlo, se tratan en el presente capítulo distintos aspectos como estrategia, y objetivos entre otros. Cada uno de los conceptos viene a continuación definido para su perfecta comprensión, ya que pueden, algunos de ellos, confundirse entre sí con facilidad.

Cuadro 1: Actuación de la empresa



Fuente: Apuntes de DPE

**Misión:** Propósito de la empresa. Justifica su existencia casi permanente. No siempre es explícita. En el caso de estudio, diferenciación por servicio. Dar un servicio con profesionalidad y rapidez.

**Visión:** Que quiere ser. Sueño alcanzable. Modelo de futuro a largo plazo. Suele ser frecuentemente tácita. En la empresa estudiada, obtener reconocimiento de la sociedad y generar una imagen de marca a nivel provincial, autonómico, y posteriormente, quizá a nivel nacional. Montaje de una cadena empresarial dedicada al sector.

**Objetivos:** Resultados deseados y posibles en un plazo determinado. Generalmente explícitos y económicos. Revisión anual. Los objetivos de la empresa son únicamente regulares, ya que con la capacidad económica de la misma, no es factible optar a objetivos innovadores. El objetivo a priori de la empresa es crecer, ya no tanto en beneficios, si no, en volumen de negocio, se pretende ampliar el número de clientes y servicios. Crear una organización eficiente con una correcta planificación y control de todas sus operaciones, adaptada a las necesidades y exigencias de los clientes, que cumpla con la flexibilidad esperada, los plazos de entrega y que sepa ofrecer una adecuada relación calidad-precio.

Diseñar una estructura organizativa competitiva, con responsabilidad y funciones asignadas a cada empleado. Desarrollar y retener un equipo con talento y motivado que sea evaluado y retribuido de una forma coherente y adecuada. Conseguir una empresa sólida desde el punto de vista económico y financiero, limitando los riesgos adecuadamente para garantizar la estabilidad, rentabilidad y el crecimiento.

**Estrategia:** Áreas de actuación, naturaleza e intensidad de las actuaciones. Productos, mercados, tecnologías. Revisión anual. La empresa estudiada se decanta por una estrategia de **diferenciación**. Diferenciación en calidad y, sobre todo, calidad de servicio. Se provee de materiales y tecnología de alta calidad y primeras marcas. Se diferencia de otras empresas en la dedicación que ofrece a los clientes. Les dedica una mejor y más profesional atención reduciendo el número de visitas y pacientes establecidos diariamente, atendiendo a cada paciente con el tiempo realmente necesario. La diferenciación en el servicio se verá reconocida por el sector y los clientes siempre y cuando la calidad acompañe, ya que son dos conceptos que en van íntimamente ligados en la odontología.

No obstante, la diferenciación en una empresa de este sector no es fácil de conseguir. La diferenciación en el servicio que pretende alcanzarse es un proceso lento del cual no se verán resultados con rapidez.

**Planes:** Programas de actuación con fechas, responsables, y resultados esperados. I+D, marketing, producción, financiación, que deberán de ser revisados anualmente.

- Incrementar el volumen de producción y venta. Alcanzar un crecimiento medio de la cifra de ventas para los próximos 5 años del 35%, del que un 5% sea a través del comercio electrónico.
- Destinar un 2% de la cifra de ventas a formación y nuevas tecnologías.
- Mejorar el margen bruto obtenido, consiguiendo una reducción de los costes de aprovisionamiento, con la incorporación de nuevos proveedores.
- Destinar un 1% de la cifra de ventas a desarrollar de marca, campaña de comunicación y sensibilización
- Reducción del plazo de cobro y el plazo de almacenamiento en 15 días.

**Proyectos:** El siguiente proyecto de la empresa, aunque no tiene un momento concreto de realización será la pavimentación del suelo del taller, y sofisticación de la maquinaria y herramientas.

### VALORES DE LA EMPRESA

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de la misma. Con ellos definimos a la misma ya que es lo que proyectamos y los consumidores perciben. Son valores de las personas que la componen, además de aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Permiten generar una cultura empresarial. Por ello es muy importante definirlos correctamente. Son muy importantes, porque son las fuerzas impulsoras del cómo se hace el trabajo, que nos permite posicionarnos, nos sugieren toques máximos de cumplimiento en las metas, promoviendo en ocasiones cambios de pensamientos entre otros factores.

El objetivo primordial por que se fijan los valores corporativos es el de disponer de un marco de referencia que inspire y regule la actividad de la organización.

Según Philip Kotler, es conveniente desarrollar una jerarquía de valores donde se sitúe al cliente por encima de todos. Sostiene que de esta manera los empleados piensan que el cliente es responsabilidad de todos y no únicamente del departamento de marketing y ventas. Sabemos que en nuestra clínica el bien máspreciado y que tenemos que cuidar con más ahínco son los clientes, por ello enseñaremos a nuestros trabajadores a atenderlos eficazmente y a tratarlos adecuadamente.

Pueden ser fáciles de identificar en una organización y a menudo están expuestos por escrito como declaraciones sobre la misión, objetivos o estrategias.

Los valores corporativos de nuestra empresa serán:

- Se buscare la máxima calidad de servicio y total disposición a nuestros clientes.
- Ética y conciencia del servicio que se brinda para llevarlo a cabo bajo los mejores estándares.
- Compromiso con la ecología, nos comprometemos a separar nuestros residuos

para reciclarlos correctamente.

- Compromiso con el desarrollo integral de la sociedad.
- Liderazgo, aprendizaje constante, para poder innovar siempre que podamos, siendo críticos con nuestro trabajo, intentando buscar la armonía del trabajo en equipo.
- Respeto a los derechos humanos, tratando tanto a los empleados como a nuestros clientes de la manera más educada posible.
- Equidad, solidaridad y eficiencia.

### **5.3 Análisis de los puestos de trabajo.**

Para que todo funcione internamente de manera correcta tenemos que describir de manera detallada y con claridad todos los puestos de trabajo, de manera que cada empleado sepa en qué consiste su trabajo, dónde, cómo y cuándo lo debe hacer. Todos los trabajadores tienen que conocer las competencias, obligaciones y funciones de sus puestos de trabajo. Queremos que no haya confusiones y se queden tareas sin realizar porque los trabajadores no sepan correctamente en qué consiste su trabajo.

A continuación se describirán los puestos de trabajo necesario para el funcionamiento de un taller de neumáticos y mecánica rápida.

La empresa cuenta con una secretaria, que se encarga de recepcionar a los clientes y asignarles un mecánico. Por otra parte se encargará de cobrar a los cliente el precio de los servicios una vez han sido atendidos y llevará un registro para llevar un control de clientes que luego el gerente utilizara para realizar previsiones y poder ejercer un mejor control sobre su negocio y una mejor administración.

Tendremos varios mecánicos que se encargarán de reparar las averías de los coches o de solucionar los diversos problemas que tengan, tales como cambio de ruedas, abrillantado de lunas o revisión pre- itv por ejemplo.

Además estará el gerente del taller que será el encargado de contactar con los proveedores y negociar los precios más asequibles. También se encarga de la gestión del negocio y administra los bienes y las tareas de sus empleados.

Por último tiene una serie de comerciales que se dedican a dar a conocer el taller entre los posibles potenciales clientes y gestionan a su vez las redes sociales, donde actualizan ofertas y precios que se ofrecen en el taller.

Estos puestos de trabajo analizados, son los puestos imprescindibles para el funcionamiento de nuestro taller, en el que el personal humano es un factor clave para el éxito de éste.

## **5.4. Forma jurídico fiscal de la empresa.**

La elección de la forma jurídica es una elección clave a la hora de emprender un negocio. De las distintas opciones que existen, la clínica dental ha optado Sociedad Limitada Nueva Empresa

A continuación realizaremos un análisis detallado de esta forma jurídica, analizando sus pros y sus contras para nuestro negocio.

La Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE) es un tipo de Sociedad de Responsabilidad Limitada con una serie de peculiaridades. Se rige por el Real Decreto Legislativo 1/2010 de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. (Circe, 2014)

❖ Las características de la forma jurídica elegida son las siguientes:

- Es una especialidad de la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL).
- Su capital social está dividido en participaciones sociales y la responsabilidad frente a terceros está limitada al capital aportado.
- El número máximo de socios en el momento de la constitución se limita a cinco, que han de ser personas físicas. Se permite la Sociedad Limitada Nueva Empresa unipersonal.
- El número de socios puede incrementarse por la transmisión de participaciones sociales. Si como consecuencia de la transmisión, son personas jurídicas las que

adquieren las participaciones sociales, éstas deberán ser enajenadas a favor de personas físicas en un plazo máximo de tres meses.

- El capital social mínimo, que deberá ser desembolsado íntegramente mediante aportaciones dinerarias en el momento de constituir la sociedad, es de 3.012 euros y el máximo de 120.202 euros.

- El objeto social es genérico para permitir una mayor flexibilidad en el desarrollo de las actividades empresariales sin necesidad de modificar los estatutos de la sociedad.

- La denominación social se compone de los apellidos y el nombre de uno de los socios más un código alfanumérico único (ID-CIRCE).

- Se podrán utilizar unos estatutos sociales orientativos que reducen los tiempos de notarios y registradores a un máximo de 24 horas cada uno.

- Dos formas de constitución: telemática y presencial.

- Los órganos sociales son una Junta General de socios y un Órgano de administración unipersonal o pluripersonal.

- Pueden continuar sus operaciones en forma de SRL por acuerdo de la Junta General y adaptación de los estatutos.

- Podrá disponer de un modelo contable adaptado a la realidad de las microempresas que cumple con las obligaciones de información contable y fiscal y que sirve como herramienta de gestión.

❖ Las principales ventajas son:

1. Aplazamiento sin aportación de garantías del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP/AJD), por la modalidad de operaciones societarias, derivadas de la constitución de la sociedad durante el plazo de un año desde su constitución.

2. Aplazamiento sin aportación de garantías, de las deudas tributarias del Impuesto sobre Sociedades correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución.

3. Aplazamiento o fraccionamiento, con garantías o sin ellas, de las cantidades derivadas de retenciones o ingresos a cuenta del IRPF que se devenguen en el primer año desde su constitución.

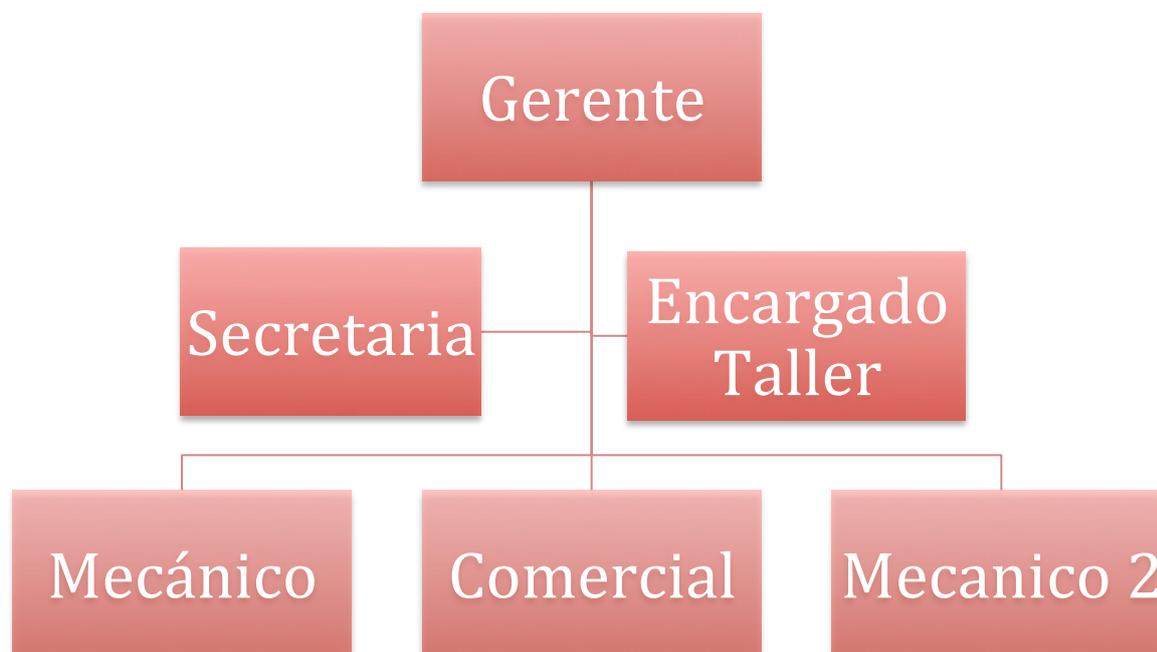
4. No obligación de efectuar pagos fraccionados del Impuesto sobre Sociedades, a cuenta de las liquidaciones correspondientes a los dos primeros períodos impositivos desde su constitución.

5. Cuenta ahorro-empresa cuyos fondos deben destinarse a la constitución de una empresa, con una duración mínima de dos años con, al menos, un local y un empleado con la forma jurídica de Sociedad Limitada Nueva Empresa, y cuyo régimen fiscal es similar al de la cuenta ahorro vivienda (devolución en el IRPF del 15% del importe depositado en la cuenta con el límite de 9.015,18 € anuales durante un plazo máximo de 4 años)

## **5.5 Organigrama de la empresa.**

Un organigrama presenta de forma gráfica diferentes aspectos dentro de la empresa. A continuación, se muestra el organigrama de la clínica en el que representa la estructura orgánica de la empresa, mostrando las relaciones jerárquicas de la organización de forma esquemática.

Cuadro 2: Organigrama del taller



Fuente: Elaboración propia,2014

La organización que presenta el taller, es simple, solo tiene tres niveles organizativos donde el gerente del taller se encuentra en el puesto más elevado del organigrama.

## 5.6 Epílogo

Sintetizando lo visto en este capítulo, hemos visto primero los puntos clave que definen la estrategia de futuro de la empresa y como quiere llegar a conseguir sus objetivos. Cual es la misión de la clínica en la sociedad y que valores la hacen diferente al resto, desmarcándose y creando un saber hacer particular.

Hemos profundizado en las características de los puestos de trabajo necesarios para llevar a cabo la actividad y cual seria el proceso de selección necesario para poder elegir al personal más capacitado para el cargo que tendría que desarrollar.

En este apartado también hemos tratado temas importantes como la forma jurídico/fiscal elegida para nuestro negocio, al final hemos llegado a la conclusión que la opción más idónea para nuestras características de negocio, será la de Sociedad Limitada Nueva Empresa.

Haciendo referencia a la estructura organizativa, se ha fijado en una estructura básica, definiendo las responsabilidades y funciones de cada trabajador para que se desempeñe el trabajo de manera eficiente y eficaz.

# **CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING**

## 6. ANALISIS DEL MARKETING

### 6.1 Introducción

En el presente capítulo analizaremos en detalle el plan de marketing que la empresa buscará implementar para dar a conocer el taller. Cuales serán los medios de actuación más adecuados, teniendo en cuenta sus precios y por último en que publico se centraran los esfuerzos de las campañas publicitarias.

Por otra parte analizo los servicios que ofrecemos y los precios que cobraremos por estos.

El marketing según Philip Kotler “es un proceso por el que las empresas crean valor para sus clientes y construyen fuertes relaciones entre ellos, con el propósito de obtener a cambio valor procedente de los mismos.”

El marketing es un sistema total de actividades empresariales encaminadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores actuales y potenciales.

El Plan de Marketing es una herramienta de gestión que tiene en cuenta toda la información obtenida en el análisis del sector y refleja la estrategia a seguir en relación con el producto o servicio que se quiere ofertar.

En éste plan de marketing los principales factores que debe incluir son:

- Segmentación y definición del público objetivo
- Marketing mix, que está formado por las 4p's o Las características del producto o servicio o La estrategia de precios o La estrategia de promoción o La estrategia de distribución

Ilustración 15: Marketing Mix



Fuente: Learnmarketing.com,2013

El marketing se presenta como una herramienta imprescindible para aumentar el rendimiento de cualquier empresa.

## 6.2 Segmentación y público objetivo

La segmentación de un mercado consiste en descubrir grupos de consumidores donde sus integrantes sean lo más homogéneos posibles entre sí, es decir, en buscar grupos de personas que sean lo más similares posibles en cuanto a las percepciones de los productos o servicios, a sus comportamientos y a sus actitudes. Cada uno de estos grupos es lo que se conoce como segmento.

La razón de segmentar un mercado está en la esencia del marketing pues el valor ofrecido por la empresa al mercado debe ser el máximo y sólo está limitado por la rentabilidad. Cuando un mercado es tan heterogéneo, ofrecer una solución única no será tan beneficioso como cuando se ofrece una solución individualizada.

No existe una forma única para segmentar el mercado sino que para cada negocio existirán diferentes opciones de segmentación. Las características que diferencian un segmento de otro son denominadas variables de segmentación.

El segmento de un mercado ha de reunir una serie de características para poder dirigirnos a él con éxito: ha de ser medible, rentable, accesible, diferenciable y accionable.

Gracias a la segmentación la empresa puede conocer mejor los mercados y obtener una serie de ventajas respecto a la competencia, ya que les permite:

- Detectar y analizar las oportunidades, evaluando las necesidades de cada mercado.
- Descubrir segmentos sin atender, logrando así una ventaja competitiva.
- Conocer mejor los deseos y gustos de los consumidores y de este modo poder elaborar una política de marketing más completa.

Los criterios para segmentar el mercado serán el siguiente:

- Socioeconómicos: Uno de los principales criterios a la hora de segmentar el mercado, ya que en función del nivel adquisitivo de cada cliente y de sus necesidades nos decantaremos por un servicio u otro. Una vez analizado estos criterios de segmentación muy importantes, se deberá escoger una de las siguientes actividades para la creación de servicios según el número de segmentos a los que se dirigirá.

Tenemos las siguientes opciones en cuanto al enfoque que queramos darle a los segmentos de mercado:

- Enfocarse en un segmento: El desarrollar servicios para un solo segmento de mercado implica ofrecer al consumidor servicios totalmente diferenciados, para lo cual la empresa deberá utilizar la estrategia selectiva de mercado y ofrecer como atributo principal la exclusividad. De ésta manera los consumidores estarán dispuestos a pagar lo que sea necesario para obtener el servicio, ya que el cliente en este segmento no compra el servicio sino la satisfacción.

- Enfocarse en más de un segmento de mercado: Se deberá ofrecer al cliente servicios con alto valor agregado, pero sin llegar al extremo de ofrecer exclusividad, el consumidor estará dispuesto a pagar por un servicio de calidad, pero sin descuidar su economía.
- Dirigirse a todo el mercado sin excepción: Al determinar un servicio dirigido a todo el público, se deberá establecer como atributo esencial precios bajos. Una vez analizado la segmentación más apropiada para nuestro negocio es imprescindible, analizar el público objetivo más apropiado.

Nuestro público objetivo estará compuesto por todas las personas o empresas que dispongan de vehículo, desde la ciudad de Valencia hasta sus alrededores de entorno 30 a 40 kilómetros.

Tras analizar nuestro segmento y decantarnos por dirigirse a nuestro público objetivo, los cuales pueden ser una gran proporción de la población, el siguiente paso será definir la estrategia más oportuna para lograr penetrar en el mercado con un gran porcentaje de éxito asegurado.

### **6.3 Producto o servicio**

El producto o servicio constituye el núcleo de la gestión del marketing mix de la empresa siendo el elemento más importante, y en consecuencia, el eje entorno al cual se diseñarán el resto de estrategias. Del resto de variables resultan aspectos diferenciados que permiten alcanzar determinado posicionamiento del propio producto en el mercado. El desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que se ofrecerán a través de atributos del producto tales como calidad, características, estilo y diseño, marca, envase, entre otros.

Lambin define las implicaciones en la política de producto considerando las cuatro proposiciones siguientes (J.J. Lambin, 1995):

1. Las elecciones del comprador descansan no sobre el producto, sino sobre el servicio que el consumidor o comprador espera de su uso.

2. Productos diferentes pueden responder a una misma realidad.
3. Todo producto es un conjunto de atributos o de características.
4. Un mismo producto puede responder a necesidades diferentes.

La calidad del servicio ofertado por nuestra empresa es una característica muy importante y valorada por el cliente ya que se trata de un sector en el que el grado de diferenciación de los productos o servicios es muy alto. El alto nivel de personalización hace que resulte imprescindible que sean realizados los tratamientos con el más alto nivel de calidad posible.

A continuación vamos a realizar una breve explicación de lo que ofertamos en nuestro taller y el argumento de venta por el que optaremos ante nuestro cliente.

#### **BAJO EL CAPO**



Afecta a la integridad mecánica

#### **Nivel de aceite**

- Verificar nivel cada 1000 Km
- No sobrepasar la marca del máximo
- Respetar siempre el tipo de aceite recomendado por el fabricante

#### **Consecuencias, argumento**

- Roturas motor
- Desgastes prematuros, consumo.
- Rotura elementos (FAP, etc)



Afecta a la integridad mecánica

#### **Filtro de Aire**

- Revisar cada 10.000km
- Sustitución según estado o cada 20-30.000km

#### **Consecuencias, argumento**

- Aumento consumo hasta de un 6%
- Disminución de prestaciones
- Aumento de emisiones contaminantes

#### **Filtro de Habitáculo**

- Sustituir según estado, cada 15.000km o una vez al año

#### **Consecuencias, argumento**

- Mal olor en el habitáculo
- Falta de caudal en aireadores
- Rendimiento pobre de la climatización

#### **Filtro de Gas-Oil**

- Sustituir cada 30.000km o según recomendación del fabricante

#### **Consecuencias, argumento**

- Disminución de prestaciones
- Aumento de emisiones contaminantes

### BAJO EL CAPÓ

#### Nivel Anticongelante

- Revisar cada 1000 km.
- \*Sustitución del líquido según estado, cada 2 años o 20.000km
- Rellenar solo con tipo adecuado y nunca con agua

### FRENOS

#### Pastillas de freno

- Revisar estado cada 10.000 km
- Sustituir con menos de 4mm de espesor o cuando falte 1mm para el roce del testigo de desgaste

#### Zapatas de freno

- Revisar estado cada 20.000 km
- Sustituir con menos de 2mm de espesor o cuando falte 1mm para el enrase del remache

#### Discos de freno

- Revisar estado cada 10.000Km.
- Sustituir si presentan ralladuras, surcos, grietas o signos de calentamiento excesivo.
- Sustituir si el espesor es menor al recomendado por el fabricante

#### Tambores

- Revisar estado cada 20.000 km
- Sustituir si presentan ralladuras o surcos pronunciados.
- Cuando el desgaste supera la tolerancia del fabricante



Afecta a la integridad mecánica

#### Consecuencias, argumento

- Sobrecalentamiento de motor
- Corrosión interna en el motor y posible rotura



!!Seguridad activa del vehículo en peligro !!

#### Consecuencias, argumento

- Sobrecalentamiento de frenos
- Falta de rendimiento
- Desfallecimiento del sistema
- Recorrido largo pedal

#### Consecuencias, argumento

- Sobrecalentamiento de frenos
- Falta de rendimiento
- Desfallecimiento del sistema
- Recorrido largo de pedal

#### Consecuencias, argumento

- Sobrecalentamiento de frenos
- Falta de rendimiento
- Desfallecimiento del sistema
- Recorrido largo de pedal

#### Consecuencias, argumento

- Sobrecalentamiento de frenos
- Falta de rendimiento
- Desfallecimiento del sistema
- Recorrido largo de pedal

## FRENOS

### Nivel líquido de frenos

- Revisar en cada visita del cliente

### Estado líquido de frenos

- Revisar en cada Inspección de Seguridad
- Sustituir si la temp. es igual o inferior a 165°C (Dot 4, en depósito)
- Sustituir si tiene mas de 2 años o 20.000Km

### Circuito frenos/fugas

- Revisar latiguillos y fugas cada 10.000 km.

## AIRE ACONDICIONADO

### Funcionamiento, Temp. Frío y caudal

- Sustitución refrigerante cada 2 años
- Cambio filtro Habitáculo en cada carga

## BATERÍAS

### Conexiones

- Revisar en cada "Inspección de seguridad"

### Nivel (si mantenimiento)

- Revisar en cada "Inspección de seguridad"



!!Seguridad activa del vehículo en peligro !!

### Consecuencias, argumento

- Nivel bajo → posible fuga o desgaste componentes

### Consecuencias, argumento

- Pérdida de pedal por ebullición del líquido
- Daños a otros componentes

### Consecuencias, argumento

- Falta de rendimiento
- Recorrido largo de pedal
- Desequilibrio en la frenada



!!Seguridad activa del vehículo en peligro !!

### Consecuencias, argumento

- Falta de rendimiento equipo
- Pérdida de confort y aumento de fatiga conductor
- Pérdida visibilidad en condiciones climáticas adversas



Afecta a la integridad mecánica

### Consecuencias, argumento

- Descarga de la batería
- Movimiento o desplazamiento del bloque.

### Consecuencias, argumento

- Destrucción de la batería e inmovilización del vehículo

### **Rodamientos delanteros y traseros**

- Revisar en cada "Inspección de seguridad"
- Sustitución según estado

### **Fuelle de transmisión**

- Revisar en cada "Inspección de seguridad"
- Sustitución según estado

## **BATERÍAS**

### **Estado de Carga**

- Revisar con téster en cada "Inspección de Seguridad"

### **Alternador**

- Revisar con téster en cada "Inspección de Seguridad"

## **AMORTIGUACIÓN**

### **Amortiguadores, rotulas y fugas**

- Revisar cada 20.000Km
- Recomendar sustitución entre 80-100.000 Km.

## **DIRECCIÓN Y TRANSMISIÓN**

### **Nivel Líquido dirección**

- Revisar en cada "Inspección de Seguridad"

### **Consecuencias, argumento**

- Ruido excesivo
- Desgaste irregular neumático
- Pérdida de seguridad (estabilidad, gripaje de rueda, etc.)
- Destrucción de componentes relacionados

### **Consecuencias, argumento**

- Ruido excesivo al girar o arrancar
- Destrucción de la transmisión
- Pérdida de seguridad por engrase en el disco de freno



Afecta a la integridad mecánica

### **Consecuencias, argumento**

- Inmovilización del vehículo

### **Consecuencias, argumento**

- Bajo → Descarga de la batería
- Alto → Destrucción de la batería e inmovilización del vehículo



!!Seguridad activa del vehículo en peligro !!

### **Consecuencias, argumento**

- Pérdida de seguridad (estabilidad, frenada, etc)
- Destrucción de componentes relacionados
- Ruidos y golpeteos

### **Consecuencias, argumento**

- Ruido y pérdida de asistencia (dirección dura) → pérdida de seguridad
- Destrucción de la bomba
- Nivel bajo → posible fuga o desgaste componentes

## DIRECCIÓN Y TRANSMISIÓN

### Rótulas de dirección

- Revisar en cada "Inspección de seguridad"
- Sustitución según estado



!!Seguridad activa del vehículo en peligro !!



!!Seguridad pasiva en juego !!

### Consecuencias, argumento

- Pérdida de seguridad
- Holgura de volante e imprecisión de la dirección
- Desgaste irregular neumático
- Deterioro de componentes relacionados

## VISIBILIDAD

### Cristal Parabrisas

- Revisar en cada "Inspección de Seguridad"

### Escobilla Limpiaparabrisas

- Revisar en cada "Inspección de Seguridad"
- Sustitución una vez al año

### Líquido Limpiaparabrisas

- Revisar nivel y/o rellenar cada en cada "Inspección de Seguridad"
- Recomendar al Cliente el control periódico de nivel

### Iluminación

- Revisar en cada "Inspección de Seguridad"
- Recomendar sustitución cada 3 años
- Recomendar reglaje de faros al menos una vez al año

### Consecuencias, argumento

- Pérdida de seguridad en caso de colisión
- Pérdida de visibilidad



!!Seguridad activa del vehículo en peligro !!

### Consecuencias, argumento

- Pérdida de visibilidad
- Deterioro parabrisas
- Ruido durante el barrido

### Consecuencias, argumento

- Pérdida de seguridad
- Congelación si se usa producto inadecuado
- Obstrucciones en los conductos
- En FIRST STOP solo rellenamos con líquido limpiaparabrisas

### Consecuencias, argumento

- Pérdida de visibilidad
- Sustitución de lámparas de cruce y carretera siempre por parejas
- Evitar montajes inapropiados

### VISIBILIDAD

#### Pilotos y Faros

- Revisar en cada "Inspección de seguridad"

#### Espejos retrovisores

- Revisar en cada "Inspección de seguridad"

### ESCAPE

#### Tubo de Escape

- Revisar en cada "Inspección de Seguridad"

### REVISIÓN DE NEUMATICOS

#### Profundidad Real

- Revisar en cada "Inspección de Seguridad"
- Recomendar sustitución por debajo de los 3 mm

#### Presión Real

- Revisar en cada "Inspección de Seguridad"
- Presión recomendada = la del fabricante del vehículo

#### Desgaste - estado

- Revisar en cada "Inspección de Seguridad"
- Recomendar sustitución por:
  - Grietas y Cortes
  - Cristalización
  - Abultamientos



!!Seguridad activa del vehículo en peligro !!

#### Consecuencias, argumento

- Pérdida de visibilidad por decoloración, entrada de suciedad por rotura o humedad

#### Consecuencias, argumento

- Pérdida de visibilidad
- Falsa percepción distancias



Afecta a la integridad mecánica

#### Consecuencias, argumento

- Pérdida prestaciones
- Aumento de emisiones
- Ruidos excesivos y vibraciones



!!Seguridad activa del vehículo en peligro !!

#### Consecuencias, argumento

- Pérdida de seguridad:
  - Adherencia
  - Aquaplaning
  - Frenada
  - Maniobrabilidad

#### Consecuencias, argumento

- Pérdida de Seguridad
- Aumento de consumo y emisiones
- Desgaste prematuro y desigual
- Pérdida de confort

#### Consecuencias, argumento

- Pérdida de Seguridad:
  - Reventón o mayor riesgo de pinchazo
  - Falta de adherencia / frenada
  - Tiro lateral, etc.
- Pérdida de confort:

## 6.4 Precio.

El precio se define como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. Más ampliamente Kotler lo define como la suma de todos los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio (2011).

El precio es el factor más crítico de la función comercial, ya que es la única variable que produce ingresos, en tanto las otras funciones están vinculadas con inversiones o con gastos para producir, comunicar y hacer accesibles los servicios, es una señal muy clara: los clientes pueden estar mejor o peor preparados para juzgar la calidad del servicio ofrecido, pero el monto de la cifra del precio posee un significado para cualquier cliente, al margen de su capacidad económica, asociada al valor.

En general, los consumidores de servicios están dispuestos a pagar precios altos si con ello reducen el grado de riesgo que perciben, las características de la intangibilidad, la inseparabilidad, la heterogeneidad y lo perecedero de los servicios contribuyen mucho a elevar el riesgo que se percibe.

Existen 10 factores que influyen en la sensibilidad de los clientes para los precios, es decir la sensibilidad ante los precios va disminuyendo a medida que:

- Disminuye la cantidad de sustitutos percibidos
- Aumenta el valor único que se percibe del servicio
- Aumenta los costos para cambiar la marca
- Aumenta la dificultad para comparar los sustitutos
- Aumenta el grado en que el precio sirve de indicador de la calidad
- La erogación es relativamente pequeña en términos de dinero o como porcentaje del ingreso familiar
- Los consumidores son menos sensibles a los precios dependiendo del beneficio final
- Aumentan los costos compartidos al realizar el ingreso

- El precio es percibido como justo, en comparación con los servicios similares comprados en circunstancias parecidas
- Disminuye la capacidad del cliente para formar un inventario La sensibilidad a los precios varía de un tipo de servicio a otro, pero en general la demanda de éstos suele ser inelástica (tipo de demanda del mercado, en cuyo caso la cantidad que cambia el precio de un servicio puede ser superior a la cantidad demandada), es decir, es probable que distintos grupos de consumidores adjudiquen distintos pesos a la importancia que tiene cada uno de los factores sensibles a los precios.

### Fijación de precios

La fijación de precios es un elemento clave en la estrategia de una empresa, y para tomar decisiones estratégicas sobre fijación de precios es importante saber cuáles son nuestros objetivos que pretendemos alcanzar.

Fijaremos los precios en función del producto y tipo de servicio, más o menos especializado que necesite el cliente.

En este caso los precios distan muchísimo de unos modelos de vehículo a otros, por ejemplo las cubiertas de un coche pequeño como pueda ser un Renault Clio pueden costar de 50 a 100 euros, siempre dependiendo de la marca y las de un Ferrari Enzo pueden tener el precio de 300 euros a 700 , dependiendo igualmente de la marca y el modelo que desee el cliente.

Por esta razón adjuntar un listado de precios de todos los productos no es posible, ya que la cantidad de tipos de productor diferentes es enorme.

En consecuencia para poder realizar una adecuada fijación de precios, primero tendremos en cuenta sus objetivos:

- Determinar el valor del mercado de un producto
- Realizar una comparación con los precios de los productos de los competidores
- Comprobar si se han producido cambios en la oferta y demanda, y si se han producido, seguir dichos cambios de precios.

- Ajustar los precios en función de la variación de los costes. Ésta fijación de precios es interactiva por lo cual exige una reaparición constante de la evolución del mercado a través del procedimiento de prueba y error con riesgo agotado. Una vez analizado cómo se pueden fijar los precios y analizando la sensibilidad de los consumidores hacia éstos, procedemos a fijar nuestra tarifa de precios realizando una comparativa con los de la competencia.

ESTO NO SE PUEDE COMPLETAR, YA QUE CADA VEHÍCULO ES DIFERENTE Y TIENE UNOS PRECIOS DIVERSOS

## **6.5 Distribución.**

La distribución como elemento del marketing mix, es el conjunto de tareas y operaciones necesarias, para llevar los productos acabados desde el lugar de producción a los diferentes lugares de venta de los mismos. Representa el camino que el fabricante sigue para hacer llegar su producto al consumidor final, generando nexo entre ambos.

Para poder explicar mejor nuestro sistema de distribución, primero vamos a definir los tipos de canales de distribución existentes:

- Canal directo: es aquel canal en el que los fabricantes venden directamente a los usuarios finales sin contar con la intervención de ningún intermediario.
- Canal indirecto: Los intermediarios entran en juego acercando el producto hasta quienes lo han de consumir.

El diseño y elección de los canales de distribución están condicionados por una serie de factores que limitan las alternativas posibles. Agrupándose según las características de mercado, producto, intermediarios, competencia y otros factores en las que la empresa no va a poder influir al ser incontrolables.

Una vez explicado los distintos canales de distribución que puede llevarse a cabo, observamos que el mejor canal de distribución para el taller que identifica nuestra actividad es el canal directo, en el que no interviene ningún intermediario, a la hora de

realizar el servicio.

## 6.6 Servicio ampliado.

Una vez analizado todas las variables relacionadas con el plan de marketing, como son el precio, el servicio, la comunicación y la distribución, procederemos a intentar mejorar el servicio para poder ser una clínica que destaque de la competencia, debido a la calidad del servicio ofrecido, ser competente en precios, estar al día de los avances médicos, entre otros factores mencionados anteriormente.

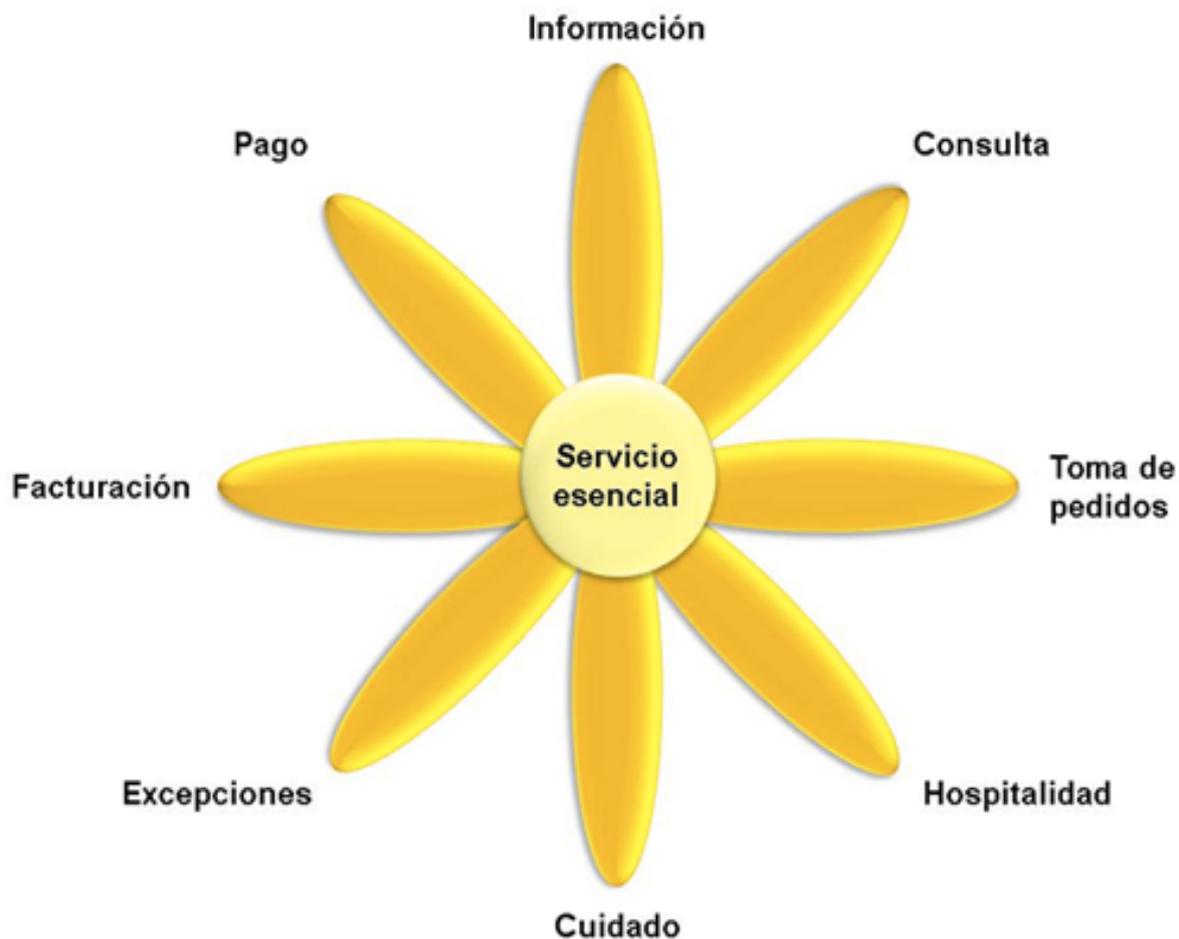
Para dar un servicio íntegro, haremos referencia a la “Flor de Lovelock”, donde aparte del servicio en sí que contrata el cliente, queremos aumentar su grado de satisfacción a través de los siguientes 8 servicios complementarios del modelo Lovelock, conocido como los ocho pétalos de la flor del servicio.

En la siguiente hoja podemos ver la ilustración 4 donde esta representada la flor de lovelock. Procedo a desarrollar cada uno de los pétalos.

Información: El cliente necesita conocer determinada información de forma rápida y oportuna como puede ser los horarios de servicio, tipo de servicios ofrecidos, información de contacto, etc. Dicha información estará a disposición de nuestros clientes en nuestra página Web, tarjetas de visita o en el mismo local del negocio.

Consultas: A diferencia de la información, las consultas implican un diálogo con el paciente para satisfacer sus necesidades y requerimientos especiales. Para poder prestar exactamente el servicio que el cliente desea y en ocasiones demanda, los mecanicos dedicarán el tiempo necesario al diálogo y explicación cuantas veces sea necesario con el cliente, acerca de su reparación.

Ilustración 16: Flor de Lovelock



Fuente: Gestion.pe (2014)

Toma de pedido: Una vez tengamos el diagnóstico más apropiado, analizado en la primera visita, elaboramos una propuesta, en la que se incluirá la descripción del proceso que se va a llevar a cabo, condiciones, precios, plazos e información necesaria tanto por escrito como en persona.

En la propuesta no se facilitará más información de la estrictamente necesaria.

Cortesía: Cuando el cliente visite nuestro taller recibirá un trato cordial por parte de todos los trabajadores que forman parte de nuestro negocio, intentando reducir el tiempo de espera lo máximo posible.

Otro ejemplo de cortesía para nuestros pacientes, es la felicitación navideña del personal al correo electrónico o a su domicilio.

Atención: Compromiso de seguimiento del cliente por parte de los trabajadores, para asegurar que el servicio ofrecido cumple con las necesidades que el cliente necesitaba.

Excepciones: atención de urgencias o solución de fallos. Se intentará solucionar cualquier urgencia que el cliente necesite en ese momento, intentando solucionarlo lo más rápidamente posible. Asimismo, en nuestra página web tendremos un buzón de sugerencias.

Facturación: Antes de realizar cualquier servicio, se le comunicará al cliente y éste tendrá que dar el visto bueno comprometiéndose a efectuar el pago el mismo día o según los sistemas de pago que ofrezca el taller. De éste modo nos evitaremos problemas, tanto para el cliente como para nosotros a la hora de emitir la factura, ya que ambas partes conocerán el importe de la misma.

Pagos: Último pétalo de la flor de Lovelock a analizar será el sistema de pagos. Teniendo en cuenta las dificultades económicas que está atravesando las familias españolas, ofreceremos unas facilidades de cobro, siendo flexibles en los plazos de cobro de éstos.

La forma de cobro que se va a llevar a cabo será la siguiente:

- Servicios puntuales, es decir aquellos servicios que se realizan en la misma visita, y que no son de clientes que suelen acudir a nuestro establecimiento se efectuarán el mismo día por el importe total.

- Servicios que impliquen acudir con frecuencia , ya que son de clientes que suelen venir a nuestro establecimiento el sistema de pago se efectuará de la siguiente manera:

- Se abriría cuenta a cliente y se realizaría dependiendo del cliente a 15, 30, 45, 60, 75 o 90 días.
- En casos puntuales se puede personalizar, incluso para algún cliente dependiendo su funcionamiento se puede ampliar el periodo anteriormente

marcado. No obstante, dichas condiciones se revisarán en aquellos servicios en los que el importe total del servicio sea bastante elevado o en casos especiales, en los que el cliente lo solicite expresamente.

## **6.8 Epílogo.**

Hemos decidido dirigirnos a todo el mercado sin excepción. Con ello dejamos la segmentación del mercado de lado para centrarnos en el mayor número de gente posible, estableciendo como atributo esencial una política de precios competitivos, ofreciendo productos de calidad, reduciendo el margen de beneficio.

Nuestro público objetivo estará compuesto por todas las personas o empresas que dispongan de vehículos o maquinaria industrial con los diversos componentes que reparamos o sustituimos en nuestra empresa.

La estrategia a seguir como ya se ha comentado anteriormente será dispersa, no centrándose todo nuestro esfuerzo en un solo segmento.

Establecemos que el mejor canal de distribución para el taller, que identifica nuestra actividad es el canal directo, en el que no interviene ningún intermediario, a la hora de realizar el servicio.

Con el fin de darse a conocer a posibles clientes y de promocionarse, se emplean como marketing mix una serie de herramientas de comunicación como: logotipo, anuncios en periódicos locales, radio y mediante el reparto de panfletos a pie de calle.

# **CAPÍTULO 7: PLAN ECONÓMICO- FINANCIERO**

## 7. ANALISIS FINANCIERO.

### 7.1 Introducción.

El plan financiero, permite recoger toda la información de carácter económico y financiero referente a la empresa, para determinar su viabilidad económica y controlar y analizar que el negocio cumple las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para su supervivencia a largo plazo.

En este capítulo vamos a realizar un plan de inversiones, plan de financiación, analizaremos los ingresos, gastos previsibles, así como los balances. Por último, calcularemos los ratios que nos ayuden a tomar una decisión final.

### 7.2 Umbral de rentabilidad.

A continuación pasamos a describir la inversión necesaria en cada uno de estos conceptos para la apertura de nuestro taller.

#### **RELACIÓN DE GASTOS**

El alquiler del local lo conseguimos a 850€ al mes lo que hace un total de 10200€ al año. En años sucesivos, el alquiler del local se irá actualizando con el incremento o decremento del IPC.

Servicio de limpieza: Se recurre a una empresa especializada, solo se necesitan los servicios 2 horas al día aproximadamente. Suponiendo un coste de unos 12€ + IVA por hora aproximadamente, mensualmente el coste se estima alrededor de 480€ + IVA (580,8€)

Luz: La luz es un gasto bastante elevado, ya que durante toda la jornada laboral, deben permanecer las luces de la clínica encendidas. Aunque halla luz natural, la luz debe ser intensa para desempeñar la labor médica. El gasto será todos los meses aproximado, ya que las horas de utilización son siempre las mismas, y el gasto que supone la utilización de maquinaria no será excesivamente variable. Se supone un gasto mensual de 150€ + IVA (181,5€) al mes, que será cargado en cuenta mensualmente.

Agua: El gasto en agua podría suponerse variable en función del número de visitas. No obstante, al no representar un gasto excesivamente significativo respecto a los gastos totales, vamos a suponer que es un gasto fijo. Tomamos como estimación la cantidad de 15€ + IVA mensuales (18,15€), que se harán efectivos mensualmente a la recepción del recibo.

Teléfono: El gasto mensual en teléfono en este tipo de negocio es bastante reducido. Se utiliza para confirmar visitas con los clientes, posibles pedidos de suministros, información de imprevistos. Se supone, por lo tanto, que el gasto en teléfono asciende a 70€/mes + IVA (84,7€).

Intereses y amortización del préstamo: El préstamo de 100.000€ obtenido por el BBVA sigue el método de amortización constante, y tiene un interés de 5,5%. El plazo de amortización es de 10 años.

En el cuadro 6 vamos a detallar la amortización de dicho préstamo.

Tabla 5: Amortización del préstamo del BBVA

PERIODO	CUOTA	INTERESES	AMORTIZACIÓN	CAPITAL VIVO	CAPITAL AMORT
0				100000	
1	13.266,78 €	5.500,00 €	7.766,78 €	92.233,22 €	7.766,78 €
2	13.266,78 €	5.072,83 €	8.193,95 €	84.039,27 €	15.960,73 €
3	13.266,78 €	4.622,16 €	8.644,62 €	75.394,66 €	24.605,34 €
4	13.266,78 €	4.146,71 €	9.120,07 €	66.274,59 €	33.725,41 €
5	13.266,78 €	3.645,10 €	9.621,67 €	56.652,91 €	43.347,09 €
6	13.266,78 €	3.115,91 €	10.150,87 €	46.502,04 €	53.497,96 €
7	13.266,78 €	2.557,61 €	10.709,16 €	35.792,88 €	64.207,12 €
8	13.266,78 €	1.968,61 €	11.298,17 €	24.494,71 €	75.505,29 €
9	13.266,78 €	1.347,21 €	11.919,57 €	12.575,14 €	87.424,86 €
10	13.266,78 €	691,63 €	12.575,14 €	0,00 €	100.000,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2014

La estimación que se realiza sobre la evolución de las ventas mensuales no está fundamentada en datos reales, por lo que se plantean simulaciones para los 3 escenarios posibles:

- Pesimista
- Medio
- Optimista

La estimación media es la que, a priori, se podría esperar como respuesta a la campaña publicitaria, un buen servicio y una actuación profesional. Es en la que nos centraremos. El resto de escenarios estarán en los anexos del proyecto.

Vamos a realizar una estimación de ingresos por meses para los tres primeros ejercicios de la empresa.

En la siguiente tabla presentamos la evolución de los ingresos para los tres primeros ejercicios de la actividad, considerando que la cuota de clientes va incrementándose con el tiempo por lo que el volumen de ingresos también, he tenido en cuenta que existe una cierta estacionalidad, por ejemplo en las vacaciones de fallas o verano.

Tabla 6: Previsión de ingresos para los tres primeros ejercicios. Escenario medio.

	2014	2015	2016
ENERO	50.920	70.020	80.100
FEBRERO	30.510	80.190	100.000
MARZO	50.430	50.260	60.210
ABRIL	8.066.000	7.062.000	9.085.000
MAYO	7.010.000	10.019.000	12.054.000
JUNIO	7.092.000	6.071.000	6.023.000
JULIO	7.076.000	6.021.000	6.089.000
AGOSTO	7.349.800	6.520.000	7.200.000
SEPTIEMBRE	5.071.000	6.171.000	7.052.000
OCTUBRE	5.029.000	8.208.000	9.054.800
NOVIEMBRE	4.078.000	5.139.000	6.087.000
DICIEMBRE	6.079.000	4.057.000	6.075.200
TOTAL	69.887.000	78.095.000	90.051.000

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Se prevé un incremento de los ingresos a medida que la cuota de clientes va incrementándose. Así pues, como se puede observar los meses fuertes de trabajo serán Abril, Mayo, Junio y Julio teniendo que buscar mejoras para incrementar en el resto de meses nuestra cuota de clientes, mejorando nuestras ofertas. Agosto no esta abierta la clínica por vacaciones por eso los ingresos son 0.

A continuación se muestra un cuadro con los gastos durante los tres primeros ejercicios dividido en meses. De éste modo podemos analizar la evolución en el tiempo y verificar si el negocio será rentable a largo plazo.

Tabla 7 : Previsión de gastos para los tres primeros ejercicios. Escenario medio

	2014	2015	2016
ENERO	3076500	3088100	4017300
FEBRERO	4032000	4045300	4078800
MARZO	4096200	5011500	5050000
ABRIL	4043500	4057200	4091600
MAYO	4014000	4026800	4058900
JUNIO	6068000	6088600	7040400
JULIO	4056800	4070900	5006300
AGOSTO	2006500	2012800	2028900
SEPTIEMBRE	5082000	6000000	6045100
OCTUBRE	6023400	6042600	6091000
NOVIEMBRE	4078500	4093200	5030400
DICIEMBRE	5084200	6002200	6047600
TOTAL	57061600	59039700	63086800

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Hemos supuesto que para el año 2015 el incremento de los gastos será de un 3% y para el año 2016 de un 7%. Por lo tanto los gastos crecerán a un ritmo aproximado del 6% interanual. En principio este incremento de gastos para la clínica dental supone que a medida que los gastos van incrementándose es debido a un incremento de la cuota de clientes, a mayor trabajo para el negocio mayores deberán ser los gastos.

### 7.3 Balances de situación.

El balance de situación es un documento contable que refleja la situación de una empresa en un documento determinado en el tiempo, en la medida en que dicha situación es expresable en términos monetarios; es decir un documento fundamental que informa de la situación patrimonial de la empresa.

A continuación en la tabla 2 se muestra el balance de situación para los tres primeros ejercicios de la clínica dental, en un escenario medio, con el fin de poder

analizar la situación de ésta para poder tomar decisiones más oportunas.

Tabla 8: Balance de situación de los tres primeros ejercicios. Escenario medio.

<b>BALANCE DE SITUACION</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	138038900	131038900	124038900
<b>Inmovilizado</b>	145098900	145098900	145098900
<b>Amortizaciones</b>	7060000	7060000	7060000
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	9066800	9700900	10880000
<b>Clientes</b>	5000000	1050000	1000000
<b>Existencias</b>	3056800	3000000	3080000
<b>Efectivo y otros activos equivalentes</b>	1010000	50900	1000000
<b>TOTAL ACTIVO</b>	148005700	143030099	142018900
<b>PATRIMONIO NETO</b>	6355700	9339900	20818700
<b>Capital</b>	300000	300000	300000
<b>Reservas</b>	4000000	4000000	7000000
<b>Resultados del ejercicio</b>	2055700	5039900	7519700
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	76000000	57000000	31800000
<b>Deudas a l/p con entidades de crédito</b>	76000000	57000000	31800000
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	65050000	70000000	90099100
<b>Proveedores</b>	65050000	70000000	90099100
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	148005700	143039900	142018900

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### Análisis Vertical

El activo para el primer ejercicio de la clínica dental será de 148.057.8 €.

El activo no corriente supone el 93.47% del total del activo de nuestra actividad, un activo muy elevado para el primer ejercicio del año debido principalmente a la elevada inversión en inmovilizado material.

El activo corriente de la clínica dental, es decir realizable en menos de un año, supone el 6.53% del activo total cifra que nos indica que la empresa no cuenta con mucha liquidez, y que durante el primer año de funcionamiento de la clínica dental,

teniendo en cuenta la nueva normativa del incremento del impuesto del valor añadido del 10% al 21% se ha decidido provisionar de material para poder reducir gastos en un futuro. La cifra de clientes no supone una gran cantidad en el activo, ya que la mayor parte de los servicios ofrecidos en este tipo de negocio se cobran en efectivo, o en determinados casos el 50% del tratamiento al principio y el resto una vez finalizado éste.

Como conclusión al análisis del activo de la empresa, destacamos la elevada inversión en activo no corriente, debido a las características de una clínica dental que requiere de maquinaria específica.

Por otra parte analizando el patrimonio neto y el pasivo de la clínica dental, podemos observar como toda la inversión inicial en activo no corriente es financiada con las deudas a largo plazo con entidades de crédito, a pesar de ésta circunstancia y debido a que el resultado del ejercicio ha sido positivo la clínica dental destina un importe significativo a reservar para posibles cargos a proveedores que no pueda hacer frente ya que en ocasiones los clientes no pueden afrontar los pagos y a pesar que nuestros proveedores son a 90 días debemos realizar el pago a éstos.

#### *Análisis Horizontal*

En cuanto a la evolución en el tiempo, podemos observar cómo va disminuyendo la cantidad debido a que con el paso de los ejercicios el inmovilizado se va amortizando disminuyendo el valor de éste y con resultados de ejercicios positivos se van pagando las cuotas de las deudas a largo plazo con entidades de crédito. El resultado de la actividad es positivo, por lo que se van generando reservas para poder hacer frente a posibles circunstancias. La tendencia en el tiempo es a equilibrar la deuda entre el corto y largo plazo.

### **7.4 Cuenta de resultados previsionales.**

A partir de la previsión de ingresos y gastos que se ha realizado anteriormente, procedemos a realizar la cuenta de resultados y su posterior análisis, del escenario más probable, el realista para los tres primeros ejercicios económicos.

La cuenta de resultados también conocida como cuenta de pérdidas y ganancias, recoge las diferencias originadas en el transcurso del período contable entre las corrientes de ingresos y gastos imputables al mismo. El análisis del mismo permitirá determinar cómo genera los resultados la clínica dental y cómo se pueden mejorar.

Tabla 9: Cuenta de resultados para los tres primeros ejercicios. Escenario medio

<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Importe neto cifra de negocios</b>	688.700	730.950	900.510
<b>Aprovisionamientos</b>	-210.000	-210.649	-230.279
<b>Personal</b>	-132.000	-130.200	-130.200
<b>Alquiler</b>	-84.000	-80.400	-80.400
<b>Amortizaciones</b>	-76.000	-70.600	-70.600
<b>Otros gastos de explotación</b>	-120.016	-120.387	-130.320
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	-60.654	-100.712	-240.710
<b>Gastos financieros</b>	-30.000	-30.000	-30.000
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	-30.000	-30.000	-30.000
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	-30.654	-70.712	-210.710
<b>Impuesto s/Beneficio</b>	-10.096	-20.313	-60.513
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	20.557	50.399	150.197

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 10: Análisis de la cuenta de resultados para los tres primeros ejercicios.  
Escenario medio

<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Ventas</b>	68.870	73.950	90.510
<b>(-) Coste de ventas</b>	21.000	21.649	23.279
<b>Margen Bruto</b>	47.870	52.300	67.230
<b>(-) Otros gastos de explotación</b>	20.416	20.787	21.720
<b>Valor añadido bruto (VAB)</b>	27.454	31.512	45.510
<b>(-) Gastos de personal</b>	13.200	13.200	13.200
<b>EBITDA</b>	14.254	18.312	32.310
<b>(-) Amortizaciones</b>	7.600	7.600	7.600
<b>BAlI</b>	6.654	10.712	24.710
<b>(-) Gastos financieros</b>	3.000	3.000	3.000
<b>BAl</b>	3.654	7.712	21.710
<b>(-) Impuesto s/ beneficios</b>	1.096,2	2.313	6.513
<b>Resultado ejercicio</b>	2.557,8	5.399	15.197

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### Análisis Vertical

Para poder entender dónde están nuestras fortalezas y debilidades iremos escalando hasta llegar al Margen Bruto. El siguiente paso es analizar el Beneficio Antes de Impuestos (BAI), ya que nos indica el resultado real de la actividad en el presente ejercicio y nos da casi la misma información que el Beneficio neto y, además, pocas armas tenemos para incrementar o reducir que hay entre ambas, el impuesto sobre beneficios. En nuestro caso el BAI que se presenta en nuestro ejercicio económico es positivo, lo que nos da a entender que a pesar que tengamos un préstamo acompañado de gastos financieros nuestra actividad es suficientemente rentable ya que incurriendo en éstos gastos obtenemos un BAI positivo.

A continuación nos centraremos en el EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) representa el potencial de la empresa de generar

tesorería en sus actividades de explotación u operativas. Es el resultado de una empresa antes de intereses, impuestos, cargos diferidos y amortizaciones, tratando de separar lo que genera corriente monetaria de lo que no. En este caso el resultado de explotación es positivo, y la diferencia entre el EBITDA y el BAI es proporcional a la amortización ya que la inversión efectuada para poder emprender la clínica dental requiere de una costosa maquinaria, por lo tanto la amortización es escasa teniendo en cuenta la elevada inversión en inmovilizado, debido a las características de ésta.

Por último analizaremos el Margen Bruto, y observamos cómo el importe de éste sí que se diferencia del resto de variables analizadas, esto nos indica cómo el beneficio de la actividad proviene de la actividad principal de la empresa y no de la actividad financiera, por lo tanto nos da a entender que podemos depender de nuestra productividad. A pesar que obtenemos beneficios se aprecia cómo los costes de ventas reducen casi a la mitad de nuestro beneficios de explotación, para poder incrementar éstos beneficios trataríamos de comparar proveedores, materias primas, ofertas para así poder reducir éstos costes e incrementar nuestros beneficios.

### Análisis Horizontal

En el análisis horizontal procederemos a comparar las partidas a lo largo de los tres ejercicios presentados, su evolución y el porqué de sus comportamientos.

Lo más importante a analizar sobre la evolución, es el resultado del ejercicio, ésta evolución en el tiempo es positiva incrementándose de manera significativa, lo que nos da a entender que nuestra productividad mejora suponiendo un incremento de la cuota de clientes, siendo un incremento del 3% para el año 2015 y un 7% para el año 2016.

Un punto fuerte a analizar serán los gastos fijos, observando cómo van incrementándose a lo largo de los tres ejercicios, debido en parte a un mayor volumen de trabajo ya que si la clínica permanece más tiempo abierta durante la semana y se realizan más tratamientos los gastos fijos como teléfono, agua, luz, van a ser mayores, a pesar de ser un dato no muy positivo nos da a entender cómo se va incrementando la productividad a lo largo del tiempo.

Las amortizaciones van a ser las mismas ya que por política de la clínica dental al ser tan elevada la inversión inicial se decide no invertir en más inmovilizado hasta el

quinto año de funcionamiento de la clínica dental, ya que la inversión inicial fue muy completa disponiendo de todo el equipo necesario, por lo tanto las amortizaciones no variarán en el tiempo, los gastos financieros se mantendrán constantes, y por lo tanto el Impuesto sobre Beneficios, será un porcentaje siempre del BAI y por tanto BAI, IB Y BN variarán en la misma magnitud los tres.

Como conclusión a éste análisis en el tiempo, el incremento del beneficio del ejercicio será igual o mayor en la siguientes fases de la vertical de la cuenta de resultados, intentando reducir los costes de ventas, aprovisionamientos para intentar obtener los mayores beneficios posibles.

## 7.5 Análisis de ratios.

Vamos a proceder a analizar los principales ratios que estudiamos en Contabilidad General Analítica.

### Ratios de liquidez

#### **Liquidez**

Con los ratios de liquidez podemos realizar un diagnóstico de la capacidad de la clínica dental para hacer frente a sus pagos a corto plazo.

$$\text{Ratio Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} > 1.5$$

Para que una liquidez se encuentre dentro de las capacidades para hacer frente a sus pagos a corto plazo, debe estar comprendido entre (1.5 - 2). Con el escenario más probable, los datos expuestos anteriormente en el balance de situación obtenemos un ratio de liquidez de 1.75 puntos, por lo tanto podremos hacer frente a los pagos inmediatos sin ningún problema, teniendo una liquidez muy buena.

#### **Tesorería**

Éste ratio de tesorería pretende eliminar la incertidumbre asociada a las existencias (el activo corriente menos líquido).

$$\text{Ratio Tesorería} = \frac{\text{Disponible} + \text{Realizable}}{\text{Pasivo Corriente}} = 1$$

Por su parte, el ratio de tesorería está correcto ya que se encuentra cerca del 1, siendo el nuestro 0.9., observando que la gestión de las existencias a pesar de tener pocas es buena.

### ***Disponibilidad***

El ratio de disponibilidad nos indica lo mismo que los dos ratios anteriores, representando el número de días en que se podrían atender los pagos con el efectivo existente.

$$\text{Ratio de disponibilidad} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}} [0.2 - 0.3]$$

El resultado del ratio de disponibilidad para la clínica dental es de 0.2, nos indica que estamos dentro del rango óptimo, por lo tanto no tendremos problemas de atender a los pagos a nuestros proveedores.

### ***Fondo de Maniobra***

El fondo de maniobra representa la diferencia existente entre el activo corriente y el pasivo corriente de una empresa. Representa la capacidad de la empresa para atender a sus deudas a corto plazo. Si es positivo, además de cubrir estas deudas, ésta será la parte de exceso de activo y contará por tanto con una garantía financiera; y si es negativo, con el activo corriente no financiará el total de deudas a corto plazo. Cuanto mayor sea el fondo de maniobra de una empresa, mayor margen tendrá para cubrir gastos inesperados y menor probabilidad de llegar a una situación de insolvencia. En nuestro caso 1.75 nuestro fondo de maniobra resulta positivo, lo que supondrá una estabilidad financiera para la clínica dental ya que en un principio no tendrá ningún problema para atender en tiempo y forma a sus deudas a corto plazo.

Como resumen a los ratios de liquidez, observamos como todos se encuentran dentro de los niveles óptimos teniendo una buena liquidez para nuestro negocio.

### ***Ratios de Endeudamiento***

A partir de los ratios de endeudamiento vamos a obtener un informe sobre la cantidad y calidad de la deuda, y si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera de ésta.

Los principales ratios a tener en cuenta para los próximos ejercicios son los

siguientes:

### ***Ratio de Endeudamiento***

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo}} [0.4 - 0.6]$$

Nuestro ratio de endeudamiento 0.9 nos da a entender, que tenemos una deuda excesiva, lo que supondrá una pérdida de autonomía financiera y por lo tanto una descapitalización. Esta situación es debido a la necesidad de financiación para poder invertir en toda la maquinaria necesaria para poder trabajar con todos los medios necesarios, y ofrecer un buen servicio.

### ***Ratio de Autonomía***

Este ratio es el opuesto al ratio de endeudamiento. Indica la autonomía que la empresa tiene para financiarse y contra mayor sea el ratio de endeudamiento, menor será el de autonomía y viceversa.

$$\text{Ratio de Autonomía} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}} [0.7 - 1.5]$$

En nuestro caso como ya se ha mencionado nuestra autonomía es prácticamente nula, presentando un ratio de 0.09, lo que nos viene a indicar que al estar sobre endeudados no podemos tener autonomía.

### ***Ratio de Solvencia***

Ratio de Solvencia, también denominada “Distancia de la quiebra”, mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de las deudas.

$$\text{Ratio de Solvencia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}} > 1$$

En nuestro caso el ratio de solvencia o la “distancia de la quiebra”, 1.04 nos da a entender que por cada unidad monetaria que hay que pagar, la clínica dental tiene activos suficientes por ese valor contable. Dato positivo y significativo para emprender el negocio.

### ***Ratio Calidad de la Deuda***

Este ratio mide la calidad de la deuda en función de su exigibilidad. Se trata del cociente entre la deuda a corto plazo y el total de deuda. A menor ratio, mejor calidad de la deuda en los que a plazo se refiere.

$$\text{Ratio de Calidad de la Deuda} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

Nuestra calidad de la deuda se sitúa a un ratio muy inferior 0.05, lo que nos indica que nuestra deuda es muy buena, a pesar de tener deuda.

### ***Ratios de Rentabilidad***

Este análisis de la rentabilidad relacionará los resultados generados (cuenta de resultados) con lo que se habrá precisado (activo y capitales propios) para poder desarrollar la actividad.

### ***Rentabilidad económica***

La rentabilidad económica o rendimiento permite conocer la evolución de los factores que inciden en la productividad del activo. Se toma el BAI para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo. También denominado ROI (Return on investments), ROA (Return on Assets).

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{Ventas}}$$

La rentabilidad económica que presenta la clínica dental, es buena ya que nuestra rentabilidad económica 4.4% es mayor al coste de la deuda 2.22%, para que ésta

rentabilidad sea buena hemos decidido establecer la estrategia en relación con el rendimiento que consiste en ajustar el precio y vender al máximo el número de servicios posibles, con una elevada rotación y un bajo margen.

### ***Rentabilidad Financiera***

La rentabilidad financiera mide el resultado generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios. Al menos debe de ser positiva y superior o igual a las expectativas de los accionistas (coste de oportunidad).

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio Neto}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{BAII}} \times \frac{\text{Resultado}}{\text{BAI}}$$

En este análisis de rentabilidad financiera, vamos a utilizar el método Parés, en el que consiste introducir el apalancamiento financiero relacionando la deuda con los gastos financieros que ocasionan, midiendo a su vez la repercusión del efecto fiscal sobre el beneficio en la rentabilidad financiera.

Analizando la rentabilidad financiera, observamos cómo el apalancamiento financiero es muy elevado, dato muy positivo, por lo tanto al aumentar la deuda aumenta la rentabilidad, resultando conveniente para nosotros. Éste apalancamiento financiero resulta favorable dado que el uso de la deuda permite aumentar la rentabilidad financiera de la empresa, llegando a la conclusión que la deuda es conveniente para poder incrementar así la rentabilidad financiera.

## **7.6 Análisis de la inversión VAN Y TIR.**

En este apartado vamos a realizar una evaluación financiera de las inversiones a través de los criterios VAN y TIR. Con estos criterios sabremos si la empresa es rentable a largo plazo.

El Valor Actual Neto (VAN) o también conocido como Valor Capital de la Inversión, es una herramienta clásica que permite calcular el valor presente de un determinado

número de caja futuros, originados por una inversión. Los flujos de caja representan la diferencia entre los cobros y los pagos ordinarios originados por la inversión.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) o tasa de retorno, representa la tasa de interés con la cual el valor actual neto se iguala a cero. Se utiliza para obtener la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto.

La tasa de actualización más utilizada habitualmente es la correspondiente al coste del capital.

Para el cálculo del VAN y del TIR serán necesarios los siguientes parámetros:

- Desembolso inicial: 100000 €
- Tasa de descuento: 2.22% (coste de la financiación de la empresa)
- Previsión de los flujos de caja para los 10 primeros ejercicios

Tabla 11: Previsión de los flujos de caja para los 10 primeros ejercicios

	<b>COBROS</b>	<b>PAGOS</b>	<b>FLUJOS DE CAJA</b>
<b>2014</b>	68.500	57.200	11.300
<b>2015</b>	73.260	60.123	13.137
<b>2016</b>	88.940	63.754	25.186
<b>2017</b>	99.129	70.035	29.094
<b>2018</b>	109.670	76.590	33.080
<b>2019</b>	113.965	83.098	30.867
<b>2020</b>	120.040	90.946	29.094
<b>2021</b>	132.300	100.847	31.453
<b>2022</b>	139.000	107.332	31.668
<b>2023</b>	148.563	113.490	35.073
<b>2024</b>	156.362	120.971	35.391

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Una vez obtenido los flujos de caja correspondientes, procedemos a calcular el VAN y el TIR, aplicando la siguiente fórmula:

$$VAN = -D + \sum_{j=i}^n \frac{F_j}{(1+K)^j}$$

Una vez realizado el cálculo del VAN y del TIR, obtenemos un VAN positivo, por lo tanto deberemos aceptar el proyecto ya que resultará viable. En 10 años, además de recuperar la inversión inicial, se ganará un beneficio actualizado de 200.814,18€, que es el valor que hemos obtenido calculando el VAN.

Por otro lado, en el caso de la TIR, también resulta positiva, 21%, siendo superior al coste de la inversión, por lo que podemos afirmar que éste proyecto es viable en el corto plazo, corroborando la conveniencia de llevar a cabo la inversión.

Si tenemos un TIR alto obtendremos por la inversión un interés alto, que si lo miramos en relación a un producto financiero, hoy en día resulta muy difícil de conseguir teniendo en cuenta como se encuentra actualmente nuestro mercado financiero.

## 7.7 Epílogo

Los resultados obtenidos en el escenario medio para los tres primeros ejercicios, son algo mejores que lo que razonablemente se pensaría, ya que partimos de un negocio de nueva creación, en donde se requiere de una elevada inversión que lleva consigo una financiación ajena alta. Esto hace que se reduzcan considerablemente los márgenes y que hasta que consiga devolver la totalidad del préstamo tenga unos gastos elevados.

A pesar de todas éstas circunstancias, analizando los ratios de la empresa llegamos a la conclusión que la clínica, no presenta problemas de liquidez, a pesar que se encuentra sobre endeudada, y su rentabilidad tanto económica como financiera es buena, por lo tanto con el transcurso del tiempo se obtendrán más beneficios, al mismo ritmo que mediante las políticas de publicidad y cuando empiece a ganar reconocimiento, consigamos atraer a más pacientes que se transformaran en mayores ingresos.

En cuanto a los valores del VAN y el TIR, ambos han sido positivos. En 10 años además de conseguir recuperar lo invertido tendremos un beneficio aproximado de unos 200.000€

Por otro lado, tenemos una TIR de 21%, lo que indica que el proyecto es viable en el corto plazo, siendo superior al coste de la inversión. En relación a los productos financieros que se ofertan hoy en día es muy difícil conseguir un interés tan bueno por una inversión alternativa.

# **CAPÍTULO 8:**

# **ANÁLISIS**

# **DAFO/CAME**

## 8.1 INTRODUCCIÓN

A continuación hacemos una descripción sintética de las propuestas planteadas en base al Análisis DAFO/CAME, que la empresa deberá afrontar en los próximos años para alcanzar sus objetivos estratégicos.

## 8.2 ANÁLISIS DAFO

El Análisis DAFO es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado y de las características internas de la misma, por tanto resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización.

El objetivo consiste en identificar hasta qué punto la estrategia actual de la organización, y más concretamente sus fuerzas y debilidades, son relevantes y capacitan para afrontar los cambios, tanto en términos de oportunidades como de amenazas, que se están produciendo en el entorno.

A continuación, se explica brevemente el significado de los conceptos estudiados:

<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Valores negativos que están presentes dentro de la organización y que son en realidad un obstáculo para el progreso de la misma y para alcanzar sus objetivos.</li></ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Riesgos o hechos, situaciones que están presentes en el exterior de la organización de forma muy poco explícita y definida, pero que pueden tener un fuerte impacto negativo en el proceso de desarrollo de la organización.</li></ul>
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Valores que están presentes dentro de la organización y que pueden ser utilizados en su estado actual o bien potenciados para conseguir progreso y desarrollo.</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Hechos, situaciones y fenómenos que están presentes en el exterior de la organización, y que pueden generar alternativas que favorezcan el desarrollo de la misma si se determina aprovecharlas desde dentro de la organización.</li></ul>

Habiéndose realizado estos dos tipos de análisis (externo e interno) a lo largo del trabajo, tenemos a nuestra disposición todos los datos necesarios para realizar el Análisis DAFO que se muestra en las siguientes tablas.

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia y planificación corporativa no definida.</li> <li>- Utilización de nuevas tecnologías en los procesos.</li> <li>- No existe actividad de I+D+i.</li> <li>- Capacidad de producción limitada por el bajo nivel de automatización.</li> <li>- Escasez manuales ni de calidad ni de procedimientos.</li> <li>-Poca captura de información sobre el mercado y otros elementos del entorno, que lleva a un desconocimiento de las verdaderas necesidades del mismo.</li> <li>-Exceso de flujos de información informales. Sistema de información deficiente para la toma de decisiones.</li> <li>- No existe un sistema fiable para la determinación del coste del producto ni de las rentabilidades de clientes ni mercados.</li> <li>- Escasa formación del recurso humano. Perfil poco profesionalizado del empleado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis económica y financiera. Caída del consumo de hogares.</li> <li>- Pérdida del impulso del comercio mundial, descenso global de transporte de mercancías. Bajas tasas de crecimiento del sector.</li> <li>- Desconocimiento por parte de los consumidores sobre las cualidades, variedades y usos de muchos de los productos relacionados con la mecánica y el mundo de la automoción. (Limpiador de FAP, limpiador de faros, alineación...)</li> <li>- Elevado poder de negociación de grandes competidores que operan a nivel nacional e internacional.</li> <li>- Expansión en el mercado de las marcas de distribuidor en detrimento de las marcas de fabricante.</li> <li>- Intensa rivalidad competitiva por baja diferenciación y competencia en precios.</li> <li>- Fuerte posicionamiento por precio de marcas de competidores.</li> </ul>

<p>Enfoque de producto desde el punto de vista del marketing.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cobertura de mercado reducida. Baja penetración.</li> <li>- Inexistencia de estrategia de promoción claramente definida.</li> <li>- Reducido potencial de la fuerza de ventas. Reducido margen bruto, principalmente en la línea de producto “estrella” para la empresa.</li> </ul>	
--	--

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Red de suministradores consolidada a nivel nacional.</li> <li>- <i>Know how</i> importante. Gran tradición en el sector. Profundo conocimiento del producto y del servicio.</li> <li>- Proceso productivo flexible.</li> <li>- Estructura organizativa simple.</li> <li>- Buena imagen entre los consumidores.</li> <li>- Relativa fidelización de los clientes hacia la marca.</li> <li>- Evolución favorable de la cifra de negocio en los últimos años.</li> <li>- Contactos establecidos en diferentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modernización y profesionalización del sector.</li> <li>- Accesibilidad a los mercados geográficos de aprovisionamiento.</li> <li>- Políticas favorables con respecto al sector de la reparación del automóvil, más requerimientos en las ITV, dibujo mínimo del neumático, vida máxima del neumático...</li> <li>- Políticas de consolidación en la UE. Mercados exteriores más abiertos.</li> <li>- Exigencia por parte de los clientes mercados de ajustar el producto a las necesidades y expectativas razonables de</li> </ul>

<p>provincias e incluso países, tanto para vender como para comprar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de inversión-financiación equilibrada. Apalancamiento financiero superior al coste de la deuda.</li> </ul>	<p>los clientes/mercados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres tradicionales que evolucionan hacia mayor variedad de productos, más marca de fabricante y entornos atractivos.</li> <li>- Desarrollo del mercado a través del comercio electrónico y de acciones 2.0.</li> <li>- Existencia de ferias especializadas a nivel nacional e internacional donde realizar actividades de network.</li> </ul>
---	--

### 8.3. ANÁLISIS CAME.

Tras haber identificado, mediante un Análisis DAFO, los aspectos clave de la empresa desde la perspectiva del entorno, de donde se extraen las amenazas y oportunidades, e interna, que informa de las debilidades y fortalezas, pasamos a realizar el Análisis CAME, con el que identificaremos qué tipo de acciones debe seguir la empresa, y que constituyen la base para determinar las Propuestas de Mejora que plantearemos a la Dirección, para:

- Corregir sus Debilidades.
- Afrontar las Amenazas.
- Mantener/Mejorar sus Fortalezas.
- Explotar las Oportunidades.

## **Análisis CAME. Cómo “Corregir” las Debilidades**

### **CORREGIR**

- Diseñar y formalizar la estrategia de la organización, contando con el apoyo externo de una consultora especializada en planificación y gestión estratégica.
- Incrementar el esfuerzo en innovación, incorporando nuevas tecnologías de materiales, de productos y de procesos.
- Ampliación y automatización de parte del proceso productivo.
- Establecer un sistema de aseguramiento de la calidad (tipo ISO 9000), que asegure que el número de defectos e ineficiencias que se generen en el proceso productivo se ajuste a los estándares establecidos, consiguiendo así un adecuado nivel de satisfacción de los clientes, utilizando la calidad como herramienta estratégica. Ello sin llegar a alcanzar el escalón más alto que representan los sistemas de gestión de la calidad total con sus correspondientes círculos de mejora y otras herramientas, pues entendemos que la cultura de la organización no está lo suficientemente desarrollada como para aplicar sistema de gestión de la calidad total (tipo E.F.Q.M. o equivalentes).
- Implantar sistemas que permitan obtener información fiable del mercado, identificando adecuadamente sus necesidades a través de la utilización de bases de datos, anuarios, estudios, informes, etc.
- Establecer un MIS (*Management Information Systems*) para la gestión, que facilite el proceso de toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa.
- Implementar un Sistema de Costes ABC/ABM (Sistema Costo y Gestión basado en Actividades) que permita un conocimiento de los costes reales de cara a identificar los productos/clientes/mercados/canales de distribución que generan una mayor rentabilidad, reduciendo las ineficiencias allá donde se produzcan, haciendo a la empresa mucho más competitiva en el mercado.

- Desarrollo de un plan de formación que elimine los desajustes entre los perfiles requeridos en los puestos de trabajo y los perfiles de las personas que los ocupan, mejorando su nivel de profesionalización.
- Realizar análisis ABC de la cartera de clientes y gestionarla mediante un CRM (*Customer Relationship Management*) adecuado, que permite identificar y focalizar los esfuerzos en aquellos clientes y segmentos de mercado que son mucho más eficientes para la empresa, consiguiendo encontrar, atraer y ganar nuevos clientes, retener a los clientes actuales, atraer a antiguos clientes y reducir costes de marketing.

### **Análisis CAME. Cómo “Afrontar” las Amenazas.**

#### **AFRONTAR**

- Adaptar los productos y servicios a las necesidades de los clientes, centrándose en segmentos de mercado de gama alta y alto poder adquisitivo, que están notando de una forma mucho más reducida el impacto de la crisis económica, permitiendo mantener unos buenos niveles de consumo.
- Ampliar su cobertura geográfica.
- Competir con una estrategia de diferenciación por calidad y enfocada al cliente. Incrementar su cuota de mercado dentro del sector.
- Expandir su negocio. Alargar la línea de producto. Incrementar la profundidad en su mix de producto.
- Difundir la marca de calidad “made in Spain”, resaltando los valores y el origen español de los productos.

Realizar campañas de comunicación y sensibilización a los consumidores. Estrategia de divulgación, que aporta criterio a la notoriedad y credibilidad de los mensajes y

promocionar el producto.

- Desarrollar la marca de una manera importante, que sea reconocida y valorada fuertemente por el consumidor final, lo que se traducirá en un interés por parte de los distribuidores en sus lineales de venta. Ello representa continuas inversiones en I+D+i, para asegurar un constante flujo de productos mejorados e innovadores que satisfagan los cambios de las necesidades de los clientes; en publicidad adecuada y en una excelente comercialización y servicio.
- Aprovechar el apoyo a la inversión que puedan ofrecer entidades financieras como el Instituto de Crédito Oficial u otras de similares características.

### **Análisis CAME. Cómo Mantener/Mejorar las Fortalezas.**

#### **MANTENER/MEJORAR**

- Explotar las relaciones con proveedores actuales, asegurando la adquisición de la primera materia en las cantidades y calidades deseadas. Por otro lado, identificar nuevos potenciales proveedores que cumplan con los estándares exigidos. Todo ello a través de un sistema SRM (*Supplier Relationship Management*). Conseguir una mayor fidelización de los proveedores a través de una reducción del plazo de pago a los mismos.
- Transmitir adecuadamente la gran “tradición”, el profundo “conocimiento” de la materia prima y la “calidad” como valores de la marca.
- Aumentar la calidad del producto a través de incrementar las exigencias de calidad en los estándares de primeras materias, en los procesos de producción y en los de servicio y atención al cliente, consiguiendo mejores parámetros para la diferenciación del producto (tales como durabilidad, uniformidad, fiabilidad, credibilidad, confianza, responsabilidad, comunicación, etc.)
- Esfuerzos en fidelización de clientes. Para fidelizar clientes la empresa deberá incrementar sus esfuerzos en investigación comercial, de modo que obtenga

información que le permita adaptar el producto y servicio al cliente concreto y gestionar el proceso para conseguir una alta satisfacción y cumplimiento de sus expectativas.

- Elevar el grado de formalización en la comunicación en la empresa y descentralizar la toma de decisiones desarrollando el concepto del *empowerment*. Todo ello redundará en un mayor nivel de comunicación, motivación y trabajo en equipo, que a la larga ayudarán a la mejora de la productividad.

.- La empresa debe mantener la política de inversión-financiación llevada hasta el momento para las inversiones empresariales que decida acometer, es decir, que los orígenes a largo financien las aplicaciones a largo y los orígenes a corto financien las aplicaciones a corto.

### **Análisis CAME. Cómo Explotar las Oportunidades.**

#### **EXPLOTAR**

- Consolidar la red de suministradores a nivel nacional. Identificar e incorporar a su cartera nuevos proveedores profesionalizados, tanto nacionales como internacionales, con mayor productividad, mayor calidad, menor coste y mayor variedad de productos, incluidos productos de origen ecológico.

- Aprovechar la disposición de las autoridades comunitarias para las campañas de promoción y comunicación de reparación y mantenimiento de los vehículos.

- Utilizar la mayor predisposición al consumo de miel española en países europeos y asiáticos para la identificación de nuevas oportunidades de negocio, estableciendo vínculos comerciales con potenciales clientes.

- Adaptar el proceso de producción para atender nuevos clientes y mercados, satisfaciendo sus necesidades y exigencias en cuanto a calidad, flexibilidad, plazos y precio. En este sentido, la modernización y automatización de los procesos se hace

fundamental.

- Implantar un sistema de comercio electrónico a través de la página web de la empresa, centrando los esfuerzos en este método de venta, que tiene un alcance amplio y costes de gestión bajos. Uso de las nuevas tecnologías de la comunicación para captar nuevos clientes y fidelizar los actuales. Definir e implementar estrategias de promoción en Facebook, Twitter. Generación y viralización de videos en Youtube. Generar masa crítica en redes sociales.

- Aumentar la presencia en ferias a nivel nacional e internacional, con el objetivo de promocionar y presentar productos de la empresa, establecer contactos y relaciones comerciales con clientes, proveedores, asociaciones, organizaciones y otros.

## 8.4 PROPUESTAS DE MEJORA

A continuación hacemos una descripción sintética de las propuestas planteadas en base al Análisis CAME, que la empresa deberá afrontar en los próximos años para alcanzar sus objetivos estratégicos.

### **Propuestas de mejora realizadas a la empresa:**

- **Diseñar y formalizar la Estrategia de la empresa.**
- **Incrementar la Innovación e incorporar nuevas tecnologías.**
- **Implementar un Sistema de Costes ABC/ABM.**
- **Implantar un Sistema de Información para la gestión (MIS).**
- **Implantar un Sistema de Aseguramiento de la Calidad.**
- **Desarrollar un Plan de Formación.**
- **Elevar grado de formalización en la comunicación. Descentralizar toma de**

**decisiones: empowerment.**

- **Explotar relaciones con Proveedores. Sistema SRM.**
- **Realizar Análisis ABC de Clientes. Gestión mediante CRM.**
- **Evolucionar hacia un Enfoque de Marketing.**
- **Definir la Estrategia de diferenciación de producto.**
- **Desarrollar la marca: Atributos, Beneficios, Valor y Personalidad.**
- **Difundir marca “made in Spain”.**
- **Expandir negocio: Nuevos productos.**
- **Crear una Task Force de venta.**
- **Ampliar cobertura geográfica a nivel nacional e internacional.**
- **Realizar Campaña de Comunicación y Sensibilización.**
- **Implantar sistema de comercio electrónico. Estrategia 2.0.**
- **Fijar Plazos Objetivo más reducidos (cobro de clientes, almacenamiento de existencias y pago a proveedores).**

# **CAPÍTULO 9: IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA**

## 9.1 INTRODUCCIÓN

Una vez realizado el Análisis CAME y descritas las Propuestas de Mejora que se plantean a la empresa, éstas han sido valoradas por la Dirección de la misma, considerando que la propuesta de ampliación de homogenizado y mejora de la línea de revisión y reparación tienen un carácter prioritario, dado su componente estratégico, habida cuenta del proceso de consolidación que se viene produciendo en las últimas semanas de las relaciones comerciales con algunos clientes.

Es por ello que es esta la propuesta que se va a abordar de forma inmediata y, por eso, es la que pasamos a valorar.

## 9.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Dadas las características actuales de la línea de revisión y reparación, existen importantes limitaciones en la capacidad de producción de la empresa, por lo que es necesario llevar a cabo nuevas inversiones que permitan una modernización de dicha línea, así como mejoras en las actuales instalaciones. De este modo se verá incrementada su capacidad productiva, su operatividad y gestión de la trazabilidad, para lograr satisfacer la demanda previsible de los próximos años, así como una mejora en las condiciones del entorno de trabajo.

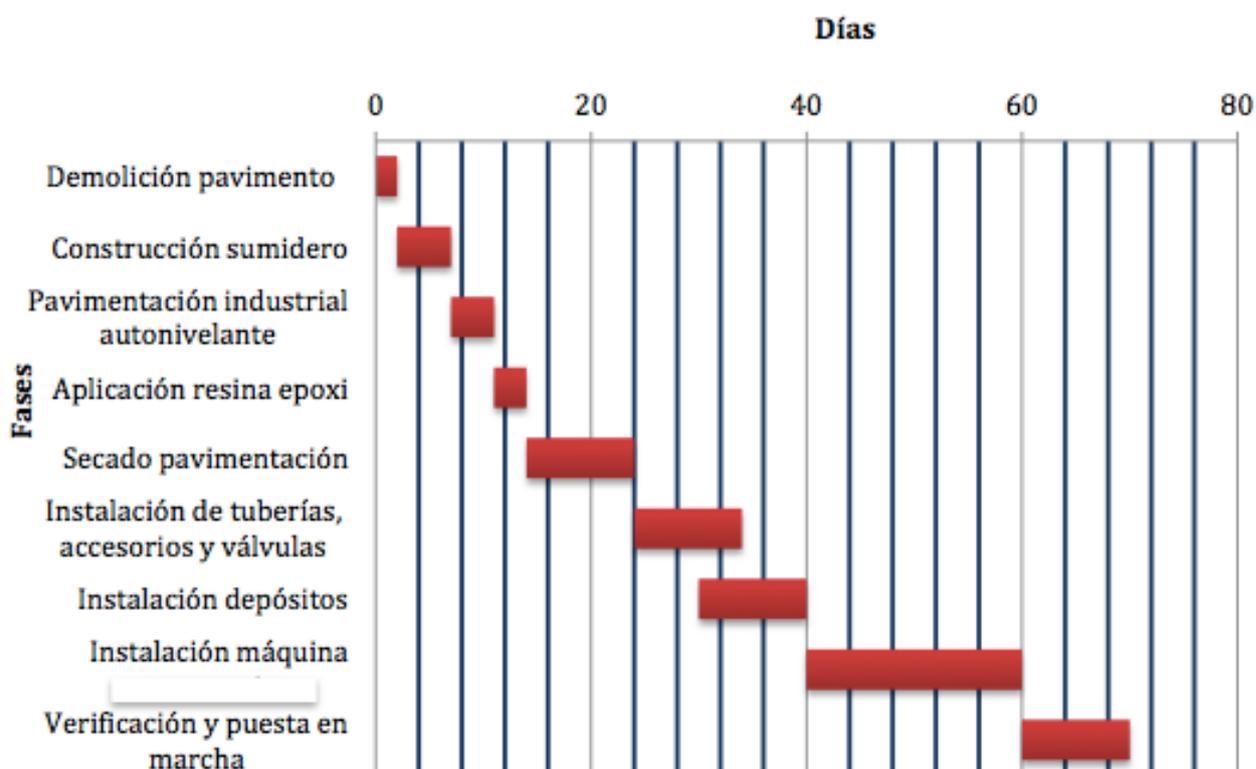
En cuanto a la remodelación de la línea de revisión y reparación, los objetivos específicos que se pretenden alcanzar son:

- Reducción de los tiempos de ciclo e incremento de la capacidad de producción.
- Flexibilidad productiva. Con esta flexibilidad productiva no se generan cuellos de botella, y se puede dar una respuesta más ágil a los servicios de los clientes y con un menor coste de producción, reduciendo los plazos de entrega.
- Mejora de la productividad como consecuencia de la reducción de los tiempos de ciclo.
- Reducción de los defectos en servicios.

### 9. 3 CALENDARIO DE EJECUCIÓN

En el siguiente gráfico se muestra la distribución en el tiempo de las fases que componen la inversión que decide acometer la empresa.

Gráfica 7: Calencario ejecución, temporalización.



Fuente: Elaboración Propia

### 9. 4 VALORACIÓN ECONÓMICA Y VIABILIDAD DE LA INVERSIÓN

Todas las cifras que se utilizan en el presente apartado relativas a ingresos y gastos añadidos consecuencia de la inversión han sido facilitadas por la empresa.

Tabla 12: Detalle de la inversión.

Unidades	Concepto	Precio Ud (euros)	Total (Euros)
96 M2	Pavimento industrial autonivelante MONOTOP (1) a base de cemento modificado con polímeros para pavimentos de hormigón y recrecidos de 5 a 10 cm. Limpieza del soporte, quedando el pavimento preparado para aplicación de pintura decorativa.	35	3.360
11.65 MI	Canaleta de drenaje superficial para zonas de carga ligera y pesada, formado por piezas prefabricadas de PVC de 520 x170 mm. De medidas exteriores, sin pendiente incorporada y con rejilla de PVC gris.	31,25	364,06
1	Arqueta registrable de hormigón en masa con refuerzo de zuncho perimetral en la parte superior de 30x30x30 cm, medidas interiores, competa: con tapa y marca de hormigón y formación de agujeros para conexiones de tubos. Colocada sobre solera de hormigón en masa HM-20/P/40/l de 10 cm, de espesor y p.p. de medios auxiliares, sin incluir la excavación ni el relleno perimetral posterior, s/CTE-HS-5.	250,00	250,00
42 MI	Corte, demolición y retirada de sobrantes del pavimento existente en la zona de colocación del sumidero y en la zona donde hay que meter el tubo de desagüe, i.i. parte proporcional de medios auxiliares.	45	1.890
2	Elevador, para todo tipo de vehículos.	10.000	20.000
1	Alineadora.	14.000	14.000
1	Desmontadora.	8.000	8.000

**TOTAL: 48.134,06**

## 9. 5 PROCESO PRODUCTIVO TRAS LA INVERSIÓN

### *CRITERIOS ESTÁTICOS*

Para determinar si nuestra inversión es viable, existen cuatro criterios estáticos que podemos utilizar:

1. Flujo neto de caja total por unidad monetaria comprometida
2. Flujo neto de caja medio anual por unidad monetaria comprometida
3. Plazo de recuperación (Pay-back)

#### 4. Tasa de rendimiento contable

El inconveniente de los criterios estáticos es que no tienen en cuenta la cronología de los flujos de caja y operan con ellos como si se tratase de cantidades percibidas en el mismo momento de tiempo.

En nuestro caso no aplicaremos el criterio dos, ya que no nos sirve para analizar una inversión independiente, sino que sólo sirve para comparar entre dos inversiones. Tampoco calcularemos el cuarto criterio ya que tampoco sirve para analizar proyectos aisladamente, sino para comparar entre varios proyectos.

#### ***Flujo neto de caja total por unidad monetaria comprometida.***

Mediante este criterio se compara el importe total generado por el proyecto con el desembolso necesario para acometer el mismo.

Para aceptar la inversión  $r \geq 1$ . A partir de nuestros flujos de caja de la inversión calculamos r:

Tabla 13: Flujo neto de caja total por unidad monetaria comprometida.

<b>K</b>	<b>FC final</b>	<b>r</b>
<b>48.134</b>	0	11,71
	15.787	
	34.534	
	45.266	
	54.057	
	60.375	
	63.118	
	66.052	
	68.186	
	70.528	
	73.085	

Fuente: Elaboración propia

Vemos que  $r' = 11,71$  por lo que estamos por encima de la zona de aceptación ( $>1$ ), por lo que aceptaremos el proyecto de inversión.

**Plazo de recuperación (Pay-back).**

El plazo de recuperación es el periodo de tiempo que tarda en recuperarse la inversión realizada. En este caso prima la liquidez sobre la rentabilidad y sólo se consideran los flujos de caja que se generan hasta el momento de la recuperación del desembolso inicial.

$$t \rightarrow K = \sum_{i=1}^t F_i$$

En nuestro caso el desembolso inicial es de 93.167 euros. En el primer año, la recuperación de la inversión es de 31.787 euros, alcanzándose la totalidad de la misma a los 317,8 días del ejercicio 2016. Esto es así ya que quedaban por recuperar 61.380 euros.

De ello se desprende que la recuperación de la inversión se produce en un período de tiempo muy corto, puesto que el plazo de recuperación es inferior a 2 años.

**10.3.4.2. CRITERIOS DINÁMICOS**

**Valor Actual Neto (VAN) de la inversión.**

El cálculo del VAN consiste en actualizar a valor presente los flujos de caja futuros que va a generar el proyecto, descontados a un cierto tipo de interés denominado “tasa de descuento”, y compararlos con el importe inicial de la inversión.

Como tasa de descuento se utilizará el coste medio ponderado de los recursos propios y ajenos utilizados para la financiación de la inversión, habiéndose tenido en cuenta el efecto fiscal.

Para calcular el Van se utilizará la fórmula siguiente:

$$VAN = -K + \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+r)^i}$$

Teniendo en cuenta que;

- K = importe de la inversión que se va a realizar = **48.134 €**
- F1= 15.787€ a F10= 72.085 €
- r = 5,43 %

Sustituyendo en la fórmula anterior se obtiene un VAN de 348.014,99 €.

De este modo podemos decir que la inversión es rentable ya que el VAN, es decir, con una inversión de **48.134** euros, el proyecto en valores actuales se transforma en un importe muy superior al invertido.

### ***Tasa Interna de Rendimiento (TIR) de la inversión***

La TIR es la tasa de descuento o tipo de interés que hace que el VAN de nuestra inversión sea cero. Su fórmula es la siguiente:

$$K = \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1 + \lambda)^i}$$

Con nuestros datos:

- K = importe de la inversión que se va a realizar = **48.134€**
- F1= 15.787€ a F10= 72.085 €

Sustituyendo en la fórmula se obtiene una TIR del 70,76%, que es el valor que haría que el VAN fuese 0. Obviamente es mucho mayor que la tasa de descuento del 5,43 %, por tanto es aceptable la inversión planteada. Vemos que a pesar de que la inversión no es muy alta, la rentabilidad obtenida por la empresa derivada de dicha inversión sí lo es. Esto es debido fundamentalmente a la cifra de negocio que permitirá alcanzar.

De este modo se puede observar cómo la inversión para la automatización de la línea de mezclado, almacenado y envasado es altamente rentable, lo que hemos demostrado mediante el cálculo del VAN y la TIR. Además, si se observan los flujos de caja se puede ver como en el año 2016 se recupera la inversión realizada en el año 2014, por lo que el tiempo de recuperación es muy corto, lo cual es muy favorable para la empresa, esperando que se cumplan todas las previsiones efectuadas.

### ***Rentabilidad Neta.***

Una vez calculada la TIR, podemos restarle el coste del capital obteniendo la Rentabilidad Neta de la Inversión.

$$R_n = R - k = 70,76 - 5,43 = 65,33\%.$$

## **9. 6 EPÍLOGO**

Dada la necesidad de incrementar su capacidad y eficiencia productiva para atender los nuevos mercados a los que se dirige.

Una vez valorada esta inversión de expansión podemos decir que es claramente viable para la empresa, y por tanto, debería llevarlo a cabo, ya que todos sus indicadores, tanto estáticos (Flujo neto de caja total por unidad monetaria comprometida y Pay-back) como dinámicos (VAN y TIR), son muy superiores a los habitualmente esperados.

# **CAPÍTULO 10: CONCLUSIÓN**

## 10 CONCLUSIONES

La forma jurídica bajo la que está constituida la empresa, Sociedad Limitada Nueva Empresa, proporciona ciertas ventajas de actuación respecto al resto de compañías, como ya se ha explicado anteriormente.

El análisis PEST nos sitúa en un entorno no muy favorable para el negocio. Con los datos analizados en el PEST las previsiones serán de crecimiento.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter nos indica que existen factores que influyen de manera directa en este tipo de negocio, destacando la amenaza de entrada de nuevos competidores, siendo un punto a nuestro favor que el poder de negociación de los compradores no está muy desarrollado por las características de nuestro sector.

Una vez aplicadas las técnicas del VAN y la TIR, en el que se han obtenido resultados positivos, comprobamos que el negocio es rentable a largo plazo por lo que el proyecto, a priori resultaría viable.

## BIBLIOGRAFIA

BATALLER, J. LOBATO DE BLÁS, J., PLAZA PENADÉS, J. SOROA Y SUÁREZ DE TANGIL, M (2006). *Curso de derecho privado*. Editorial Tirant Lo Blanch. Valencia. ISBN: 8484566374.

DALMAU, JUAN IGNACIO. (2005). *Competencia y estrategia*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Ref.: 2005.785.

DORNBUSH, RUDIGER y FICHER, STANLEY (2004). *Macroeconomía*, Novena edición. Editorial Mc Graw Hill.

GUÍA PUNTEX, anuario dental español (2009). *Publicaciones nacionales técnicas y extranjeras*, S.A.

HOFFMAN, K. DOUGLAS, E.G. BATESON, JOHN. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios*. Editorial International Thomson. México. ISBN: 9706862021

JOHNSON, G., SCHOLE, K., WHITTINGTON, R. (2006). *Dirección estratégica*. Editorial Pearson Educación. Madrid. ISBN: 027368739.

KOTLER, P., AMSTRONG, G., MERINO, M.J., PINTADO, T., JUAN, J.M. (2011). *Introducción al marketing*. Editorial Prentice Hall. Madrid. ISBN: 9788483226766.

MATEOS RONCO, A. (2005). *Contabilidad General y analítica*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

PORTER, M. (2003). *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Editorial: Deusto Bilbao. ISBN: 978842341650.

RIBES GINER, G. (2011) *Los recursos humanos en la empresa*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. ISBN 9788483637517.

RIVERA, LM. (2010). *Decisiones en marketing, clientes y empresa*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN: 9788483638125.

Páginas web:

ACCES, GESTIÓN INTEGRAL DE EMPLEO. Proceso de selección de una empresa. Documento en línea disponible en: <http://www.accessett.com/content/consultor> Fecha de consulta [29.08.2014].

DATOS MACRO. El PIB de España. Documento en línea disponible en: <http://www.datosmacro.com/pib/espana> Fecha de consulta [01.08.2014].

DATOS MACRO. Población en España. Documento en línea disponible en: <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/espana> Fecha de consulta [09.07.2014].

EURIBOR-RATES. Tipo de interés del BCE. Documento en línea disponible en: <http://es.euribor-rates.eu/tipo-de-interes-del-BCE.asp> Fecha de consulta [15.08.2014].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. El IPC de España. Documento en línea disponible en: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t25/p138&file=inebase&L=0> Fecha de consulta [11.08.2014].

MARCA ESPAÑA. El poder legislativo. Documento en línea disponible en: <http://marcaespana.es/es/instituciones-historia/instituciones/articulos/170/el-poder-legislativo> Fecha de consulta [07.07.2014].

MARKETING AND BUSSINESS ON INTERNET. Las 5 fuerzas de Porter. Documento en línea disponible en: <http://marketingandbusinessoninternet.blogspot.co.uk/2010/08/posicionamiento-5-fuerzas-de-porter.html> Fecha de consulta [16.07.2014].

Datos del sector:

Red de talleres First Stop: <http://www.firststop.es/cms/consejo-sobre-neumaticos.html>

Red de talleres Euromaster: <http://www.euromaster-neumaticos.es>

Fabricante Continental: [http://www.continental-neumaticos.es/www/neumaticos\\_es\\_es/](http://www.continental-neumaticos.es/www/neumaticos_es_es/)

Fabricante Dunlop: <http://www.dunloptires.com/en-US/tires-home>

Asociación Cetraa: <http://www.cetraa.com>

---

[Escriba texto]

---

Asociación Fabricantes Automóviles Camiones: <http://www.anfac.com/estadisticas.action>

Editorial del sector: <http://www.infotaller.tv>

## ANEXOS

### ESCENARIO OPTIMISTA

Para el escenario optimista hemos considerado un incremento del 20% respecto al escenario medio.

De éste modo, el análisis financiero para este escenario quedaría de la siguiente forma:

#### 1. Previsión de gastos

Tabla 6: Previsión de gastos para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista

	2014	2015	2016
ENERO	4.518	4.657	5.008
FEBRERO	5.184	5.344	5.746
MARZO	5.954	6.138	6.600
ABRIL	5.322	5.486	5.899
MAYO	4.968	5.121	5.507
JUNIO	8.016	8.263	8.885
JULIO	5.481	5.651	6.076
AGOSTO	2.478	2.554	2.746
SEPTIEMBRE	6.984	7.200	7.741
OCTUBRE	7.480	7.712	8.292
NOVIEMBRE	5.742	5.919	6.365
DICIEMBRE	7.010	7.227	7.771
TOTAL	69.139	71.277	76.642

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 2. Previsión de ingresos

Tabla 7: Previsión de ingresos para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista

	2014	2015	2016
ENERO	7.104	8.424	9.720
FEBRERO	4.212	9.828	12.000
MARZO	6.516	6.312	7.452
ABRIL	10.392	9.144	11.820
MAYO	8.520	12.228	15.048
JUNIO	9.504	6.852	7.476
JULIO	9.312	6.252	8.268
AGOSTO	0	0	0
SEPTIEMBRE	6.852	8.052	9.024
OCTUBRE	6.348	9.696	11.457
NOVIEMBRE	5.736	6.468	8.244
DICIEMBRE	8.148	5.484	8.102
TOTAL	82.644	88.740	108.612

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3. Balance de situación

Tabla 8: Balance de situación para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista

<b>BALANCE DE SITUACION</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	166.067	166067	166067
<b>Inmovilizado</b>	175.187	175.187	175.187
<b>Amortizaciones</b>	9.120	9.120	9.120
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	11.602	6.011	4.560
<b>Clientes</b>	6.000	1.800	1.200
<b>Existencias</b>	4.282	3.600	2.160
<b>Efectivo y otros activos equivalentes</b>	1.320	611	1.200
<b>TOTAL ACTIVO</b>	177.669	172.078	170.627
<b>PATRIMONIO NETO</b>	7.869	11.278	26.625
<b>Capital</b>	0	0	0
<b>Reservas</b>	4.800	4.800	8.400
<b>Resultados del ejercicio</b>	3.069	6.478	18.237
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	163.200	152.400	141.600
<b>Deudas a l/p con entidades de crédito</b>	163.200	152.400	141.600
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	6.600	8.400	2.390
<b>Proveedores</b>	6.600	8.400	2.390
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	177.669	172.078	170.627

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 4. Cuenta de resultados

Tabla 9: Cuenta de resultados para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista

<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Ventas</b>	82.644	88.740	108.612
<b>(-) Coste de ventas</b>	25.200	25.979	27.934
<b>Margen Bruto</b>	57.444	62.760	80.677
<b>(-) Otros gastos de explotación</b>	24.499	24.945	26.064
<b>Valor añadido bruto (VAB)</b>	32.944	37.815	54.613
<b>(-) Gastos de personal</b>	15.840	15.840	15.840
<b>EBITDA</b>	17.104	21.975	38.773
<b>(-) Amortizaciones</b>	9.120	9.120	9.120
<b>BAII</b>	7.984	12.855	29.653
<b>(-) Gastos financieros</b>	3.600	3.600	3.600
<b>BAI</b>	4.384	9.255	26.053
<b>(-) Impuesto s/ beneficios</b>	1.315	2.776	7.815
<b>Resultado ejercicio</b>	3.069	6.478	18.237

Fuente: Elaboración propia, 2014.

**ESCENARIO PESIMISTA**

Para el escenario pesimista hemos considerado un descenso del 20% respecto al escenario medio.

De éste modo, el análisis financiero para este escenario quedaría de la siguiente forma:

1. Previsión de gastos

Tabla 10: Previsión de gastos para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista

	2014	2015	2016
ENERO	3.012	3.105	3.338
FEBRERO	3.456	3.562	3.831
MARZO	3.969	4.092	4.400
ABRIL	3.548	3.657	3.933
MAYO	3.312	3.414	3.671
JUNIO	5.344	5.509	5.923
JULIO	3.654	3.767	4.050
AGOSTO	1.652	1.703	1.831
SEPTIEMBRE	4.656	4.800	5.161
OCTUBRE	4.987	5.141	5.528
NOVIEMBRE	3.828	3.946	4.243
DICIEMBRE	4.673	4.818	5.180
TOTAL	46.092	47.518	51.095

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. Previsión de Ingresos

Tabla 11: Previsión de ingresos para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista

	2014	2015	2016
ENERO	4.736	5.616	6.480
FEBRERO	2.808	6.552	8.000
MARZO	4.344	4.208	4.968
ABRIL	6.928	6.096	7.880
MAYO	5.680	8.152	10.032
JUNIO	6.336	4.568	4.984
JULIO	6.208	4.168	5.512
AGOSTO	0	0	0
SEPTIEMBRE	4.568	5.368	6.016
OCTUBRE	4.232	6.464	7.638
NOVIEMBRE	3.824	4.312	5.496
DICIEMBRE	5.432	3.656	5.401
TOTAL	55.096	59.160	72.408

Fuente Elaboración propia, 2014.

## 3. Balance de situación

Tabla 12: Balance de situación para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista

<b>BALANCE DE SITUACION</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	110.711	110.711	110.711
<b>Inmovilizado</b>	116.791	116.791	116.791
<b>Amortizaciones</b>	6.080	6.080	6.080
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	7.734	4.007	3.040
<b>Clientes</b>	4.000	1.200	800
<b>Existencias</b>	2.854	2.400	1.440
<b>Efectivo y otros activos equivalentes</b>	880	407	800
<b>TOTAL ACTIVO</b>	118.446	114.719	113.751
<b>PATRIMONIO NETO</b>	5.246	7.519	17.750
<b>Capital</b>	0	0	0
<b>Reservas</b>	3.200	3.200	5.600
<b>Resultados del ejercicio</b>	2.046	4.319	12.158
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	108.800	101.600	94.400
<b>Deudas a l/p con entidades de crédito</b>	108.800	101.600	94.400
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	4.400	5.600	1.593
<b>Proveedores</b>	4.400	5.600	1.593
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	118.446	114.719	113.751

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4. Cuenta de resultados

Tabla 13: Cuenta de resultados para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista

<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Ventas</b>	55.096	59.160	72.408
<b>(-) Coste de ventas</b>	16.800	17.319	18.623
<b>Margen Bruto</b>	38.296	41.840	53.784
<b>(-) Otros gastos de explotación</b>	16.332	16.630	17.376
<b>Valor añadido bruto (VAB)</b>	21.963	25.210	36.408
<b>(-) Gastos de personal</b>	10.560	10.560	10.560
<b>EBITDA</b>	11.403	14.650	25.848
<b>(-) Amortizaciones</b>	6.080	6.080	6.080
<b>BAII</b>	5.323	8.570	19.768
<b>(-) Gastos financieros</b>	2.400	2.400	2.400
<b>BAI</b>	2.923	6.170	17.368
<b>(-) Impuesto s/ beneficios</b>	876	1.851	5.210
<b>Resultado ejercicio</b>	2.046	4.319	12.158

Fuente: Elaboración propia, 2014