

PLAN DE EMPRESA

Producción y distribución de un innovador envase para lentes de contacto.

Autor: Roberto J. Navarro Folgado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Tutorizado por: Hermenegildo Gil

Curso académico: 2018 - 2019



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ADE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

Índice.

ÍNDICE.....	1
ÍNDICE DE FIGURAS	2
ÍNDICE DE TABLAS	3
1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. IDEA.....	5
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	6
1.3. EQUIPO PROMOTOR.....	7
1.4. OBJETIVOS.....	7
1.5. ASIGNATURAS RELACIONADAS.....	7
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	11
2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (MODELO P.E.S.T.E.L).....	11
<i>Factores Políticos.....</i>	<i>12</i>
<i>Factores Económicos.....</i>	<i>12</i>
<i>Factores Socio-culturales.....</i>	<i>12</i>
<i>Factores tecnológicos.....</i>	<i>13</i>
<i>Factores ecológicos.....</i>	<i>13</i>
<i>Factores legales.....</i>	<i>13</i>
2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO (5 FUERZAS DE PORTER).....	14
<i>Amenazas existentes.....</i>	<i>15</i>
<i>Negociación con proveedores.....</i>	<i>15</i>
<i>Rivalidad entre competidores.....</i>	<i>16</i>
<i>Negociación con clientes.....</i>	<i>16</i>
<i>Amenazas sustitutivas.....</i>	<i>17</i>
2.3. ANÁLISIS DAFO.....	18
<i>Debilidades.....</i>	<i>18</i>
<i>Amenazas.....</i>	<i>19</i>
<i>Fortalezas.....</i>	<i>19</i>
<i>Oportunidades.....</i>	<i>19</i>
3. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING.....	22
3.1. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	22
3.2. CLIENTES POTENCIALES.....	25
<i>Segmentación del mercado.....</i>	<i>25</i>
<i>Posibles frenos a la compra.....</i>	<i>26</i>
<i>Usuarios finales.....</i>	<i>26</i>
3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	27
3.4. ESTRATEGIAS DE ACTUACIÓN.....	27
<i>Estrategia global corporativa.....</i>	<i>27</i>
<i>Estrategia de marketing.....</i>	<i>27</i>
3.5. POLÍTICAS DE MARKETING.....	28
<i>Producto.....</i>	<i>28</i>
<i>Promoción.....</i>	<i>30</i>
<i>Costes promoción.....</i>	<i>31</i>
<i>Política de distribución.....</i>	<i>31</i>
<i>Política de precio.....</i>	<i>32</i>
3.6. PLAN ANUAL DE VENTAS.....	32
4. PLAN DE PRODUCCIÓN.....	35
4.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO.....	35
<i>Prototipado.....</i>	<i>35</i>
<i>Producción para venta.....</i>	<i>36</i>
4.2. ESTUDIO DE COSTES DE PRODUCCIÓN.....	37

<i>Prototipado</i>	37
<i>Producción para la venta</i>	38
4.3. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.	38
4.4 INFRAESTRUCTURA NECESARIA.	39
5. PLANIFICACIÓN ORGANIZATIVA Y DEL PERSONAL.	41
5.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	41
5.2 COSTES DE PERSONAL.....	42
6. PLAN JURÍDICO Y FISCAL.....	44
6.1. TRÁMITES NECESARIOS.....	44
7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	46
7.1. INVERSIÓN INICIAL.	46
7.2. COSTES GENERALES	46
7.3. TESORERÍA	48
<i>Desglose de cobros</i>	48
<i>Desglose de pagos</i>	49
<i>Desglose del flujo de caja</i>	51
7.4. RECURSOS NECESARIOS.....	52
7.5. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	53
7.6. BALANCE DE SITUACIÓN.	54
7.7. RATIOS ECONÓMICO-FINANCIEROS.	55
<i>Ratios de situación financiera</i>	55
<i>Ratios de rentabilidad</i>	57
<i>Ratios de eficiencia</i>	58
8. CONCLUSIONES.	61
9. BIBLIOGRAFÍA.	63
9.1. RECURSOS WEB.	63
9.2. RECURSOS FÍSICOS.	64
10. ANEXOS.	66
10.1. ENCUESTA.....	66
10.2. RESPUESTAS DE LA ENCUESTA.....	67

Índice de figuras

FIGURA 1. BOCETO DEL PRODUCTO - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	6
FIGURA 2: DIAGRAMA MODELO P.E.S.T.E.L. - ELABORACIÓN PROPIA	11
FIGURA 3. 5. FUERZAS DE PORTER – FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	14
FIGURA 4. KIT DE VIAJE - FUENTE: WWW.AMAZON.COM	15
FIGURA 5. MÁS VENDIDOS 1 - FUENTE: WWW.VISION24HORAS.COM.....	16
FIGURA 6. MÁS VENDIDOS 2 - FUENTE: WWW.OPTICAUNIVERSITARIA.ES.....	17
FIGURA 7. MATRIZ D.A.F.O - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	18
FIGURA 8. PERCEPCIÓN MARCA - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	22
FIGURA 9. PERCEPCIÓN COMPOSICIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	23
FIGURA 10. LUGARES DE COMPRA - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	23
FIGURA 11. MOTIVACIÓN DE COMPRA - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	24
FIGURA 12. PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE TIENDA ONLINE - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	24
FIGURA 13. PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE TIENDAS ESPECIALIZADAS - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	25
FIGURA 14. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS APUNTES DE MESI	26
FIGURA 15. CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO - FUENTE: WWW.ROBERTOESPINOSA.ES.....	29
FIGURA 16. ILUSTRACIÓN BLOW-FILL-SEAL - FUENTE: WWW.UNOLAB.ES.....	36
ILUSTRACIÓN 17. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	41

Índice de tablas

TABLA 1. ASIGNATURAS RELACIONADAS - ANÁLISIS DEL ENTORNO	8
TABLA 2. ASIGNATURAS RELACIONADAS - ORGANIZACIÓN Y RRHH	8
TABLA 3. ASIGNATURAS RELACIONADAS - PLAN DE MARKETING.....	8
TABLA 4. ASIGNATURAS RELACIONADAS - PLAN DE PRODUCCIÓN	8
TABLA 5. ASIGNATURAS RELACIONADAS - ANÁLISIS FINANCIERO	9
TABLA 6. COSTES PROMOCIÓN - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	31
TABLA 7. COSTES DISTRIBUCIÓN - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	32
TABLA 8. PREVISIÓN VENTAS - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	33
TABLA 9. COSTES PROTOTIPADO - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	37
TABLA 10. COSTES PRODUCCIÓN - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	38
TABLA 11. INFRAESTRUCTURA NECESARIA - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	39
TABLA 12. COSTES DE PERSONAL - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	42
TABLA 13. COSTES INICIALES - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	46
TABLA 14. GASTOS GENERALES - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	47
TABLA 15. COSTES DE PERSONAL - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	47
TABLA 16. COBROS - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	48
TABLA 17. PAGOS - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	50
TABLA 18. FLUJO DE CAJA - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	51
TABLA 19. CARACTERÍSTICAS PRÉSTAMO- FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	52
TABLA 20. AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	52
TABLA 21. P Y G - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	53
TABLA 22. BALANCE DE SITUACIÓN - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	54
TABLA 23. RATIOS DE SITUACIÓN FINANCIERA - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	55
TABLA 24. RATIOS DE RENTABILIDAD - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	57
TABLA 25. RATIOS DE EFICIENCIA - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	58

CAPITULO 1:

INTRODUCCIÓN

1. Introducción.

La intención de este Trabajo Final de Grado es analizar la viabilidad una empresa de innovación que tratará de introducir en el mercado un producto nuevo que cubrirá unas necesidades que los que existen actualmente no consiguen cubrir. Al ser una empresa enfocada a vender dicho producto a otras empresas, a lo largo del trabajo podremos ver como nos referimos en ocasiones a las necesidades de nuestras empresas (cliente objetivo) y a las de sus propios clientes (usuarios finales).

Utilizando los diferentes conocimientos adquiridos en el grado de Administración y Dirección de Empresas analizaremos cuál es el mejor modo de constituir dicha empresa y de producir y distribuir el producto antes mencionado en el mercado para que este lo valide.

Para ello desarrollaremos el plan de empresa de Eure-k, nuestra empresa de innovación y el modelo de negocio de Pocket Lenses, el producto en cuestión.

1.1. Idea.

En primer lugar, describiremos cual es la idea del producto y cuál es su origen. Para no publicar el producto en cuestión antes de incluirlo en el registro de patentes, usaremos un pseudo-producto que ya está patentado pero que servirá para explicar el modelo de negocio.

Nunca he usado gafas o lentillas, pero sí que ha habido mucha gente a mi alrededor que las usan, desde uno de mis mejores amigos (y socio en esta empresa) hasta mi pareja, pasando por infinidad de conocidos y familiares. Esto me permitió darme cuenta de que eran personas atadas a la necesidad del cuidado de sus lentes de contacto, que llegaban al punto de rechazar planes improvisados o a tener que irse porque se le habían irritado los ojos y no podían quitarse las lentillas debido a no tener consigo los medios para almacenar sus lentes temporalmente como corresponde.

Así que después de un tiempo dándole vueltas al problema ideamos un nuevo producto que permitiría disponer siempre de un envase adecuado y del líquido necesario para almacenar las lentillas en cualquier ocasión que alguien lo necesite.

Un envase de lentillas con forma de llavero del tamaño aproximado de un tapón de una botella de refresco, que llevaría en u interior dos pipetas hechas a medida y que definiremos a continuación con más detalle.

1.2. Descripción del producto.

En este punto profundizaremos más en la descripción de nuestro producto incluyendo, para su mejor entendimiento, un sencillo boceto que permita imaginar con facilidad la forma de este.

Constará de un envase formado por tres piezas de polipropileno, el núcleo y las dos tapas que cerrarán por rosca, que en su interior incluirá dos pipetas a medida llenas de solución única para el cuidado de las lentillas.

La forma aproximada del llavero cerrado será la de un tapón de botella de refresco unos milímetros más alto y con un pequeño anillo sujeto al núcleo para engancharlo a las llaves.

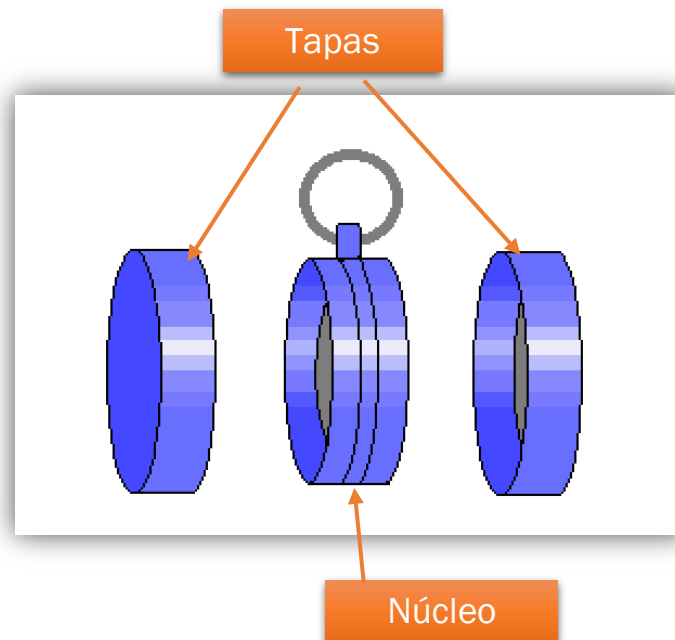


FIGURA 1. BOCETO DEL PRODUCTO - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

A su vez, también debemos considerar como producto la licencia de la patente, ya que una vez entremos en negociaciones con nuestros posibles clientes la concesión temporal o permanente de la esta puede ser una opción muy válida para obtener rentabilidad. Aunque en este caso la obviaremos por no ser el motivo de este trabajo en el que pretendemos analizar un modelo de negocio a más largo plazo.

1.3. Equipo promotor

El equipo estará formado por dos socios a partes iguales que describimos a continuación, aunque más adelante detallaremos con más profundidad su lugar en el organigrama y sus funciones en la empresa:

CEO – Roberto J. Navarro:

Estudiante de ADE y quien tuvo la idea original.

CTO – Gonzalo M. Peñafiel.

Ingeniero mecánico con experiencia en diseño y fabricación de moldes para inyección.

1.4. Objetivos.

Los objetivos de este Trabajo Final de Grado comprenderán un análisis completo de todas las vertientes de una empresa y que enumeramos a continuación:

En primer lugar, realizar un análisis del entorno para el cual utilizaremos herramientas como el análisis DAFO, PESTEL... Y los documentos necesarios para poder poner en funcionamiento el proyecto, especialmente los relacionados con la propiedad intelectual.

Realizaremos un plan de Marketing acorde a la línea de mercado que juzguemos mejor para nuestro producto, distribución directa al cliente final, B2B...

El siguiente punto será analizar las diferentes opciones de producción, como ser nosotros mismos los fabricantes, externalizar ciertos servicios...

Detallaremos la planificación organizativa del personal, asignando funciones concretas a cada uno de los socios.

Explicaremos el proceso administrativo necesario para de creación de la empresa.

Y para finalizar se utilizará un plan económico financiero que nos aportará una visión más clara de la viabilidad y rentabilidad del proyecto, en el que agruparemos toda la información económico-financiera de un modo que nos permita realizar un análisis más exhaustivo.

1.5. Asignaturas relacionadas.

Para la elaboración de este proyecto hemos recurrido a los conocimientos adquiridos en una gran variedad de asignaturas, ya que la creación de una empresa engloba la

casi totalidad de asignaturas cursadas en nuestro grado y que pasamos a detallar a continuación.

Capítulo	Asignaturas	Justificación
Análisis del entorno	<ul style="list-style-type: none"> - Macroeconomía I y II - Microeconomía I y II - Economía mundial - Economía española - Derecho de la empresa - Investigación comercial - Inglés 	Estas asignaturas me han dotado de las herramientas necesarias para analizar tanto el macroentorno como el microentorno al que nos ceñimos.

TABLA 1. ASIGNATURAS RELACIONADAS - ANÁLISIS DEL ENTORNO.

Capítulo	Asignaturas	Justificación
Organización y RRHH	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción a la Administración de Empresas. - Derecho del trabajo. - Dirección de RRHH. - Estrategia y Diseño de la Organización. 	De estas asignaturas he extraído las estrategias y técnicas de gestión necesarias.

TABLA 2. ASIGNATURAS RELACIONADAS - ORGANIZACIÓN Y RRHH

Capítulo	Asignaturas	Justificación
Plan de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación comercial. - Dirección Comercial - Gestión del Comercio Exterior. - Marketing en Empresas de Servicios Industriales. 	Los conocimientos adquiridos en estas asignaturas me han permitido explorar y seleccionar las diferentes opciones que tenemos para introducir el producto en el mercado.

TABLA 3. ASIGNATURAS RELACIONADAS - PLAN DE MARKETING

Capítulo	Asignaturas	Justificación
Plan de Producción	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación operativa. - Métodos cuantitativos para la ayuda en la toma de decisiones. 	En estas asignaturas analizábamos la producción de distintas empresas, lo que ha ayudado mucho para realizar el plan de producción.

TABLA 4. ASIGNATURAS RELACIONADAS - PLAN DE PRODUCCIÓN

Capítulo	Asignaturas	Justificación
Análisis Financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción a las Finanzas. - Introducción a la Contabilidad. - Matemáticas Financieras. - Contabilidad Financiera y de Sociedades. - Contabilidad de Costes e Introducción a la Auditoría. - Gestión Fiscal de la Empresa. - Análisis y Consolidación Contable. - Dirección Financiera. 	Estas son las asignaturas que me han permitido crear un plan de financiación y unos estados contables saneados y con un enfoque en el medio y largo plazo.

TABLA 5. ASIGNATURAS RELACIONADAS - ANÁLISIS FINANCIERO

Capitulo 2:

Análisis del entorno

2. Análisis del entorno.

A continuación, pasaremos a analizar el entorno en el que se desarrollará el lanzamiento de nuestro producto tanto el macroentorno como el microentorno. Esto es de vital importancia para conocer con exactitud la mejor forma de introducirnos en el mercado sopesando múltiples puntos de vista. Además, esta información será crítica a la hora de determinar que estrategia deberá seguir la empresa en el futuro.

2.1. Análisis del macroentorno (Modelo P.E.S.T.E.L)

El modelo P.E.S.T.E.L es la herramienta que utilizaremos para analizar el macroentorno ya que esta probada su eficacia para mostrar la imagen general del panorama en el que deberá desarrollarse la empresa analizando este desde seis perspectivas distintas. Debido a la naturaleza de nuestro proyecto, habrá puntos en los que deberemos profundizar más que en otros, puesto que estos tendrán mayor influencia en la forma en la que desarrollaremos nuestro proyecto.

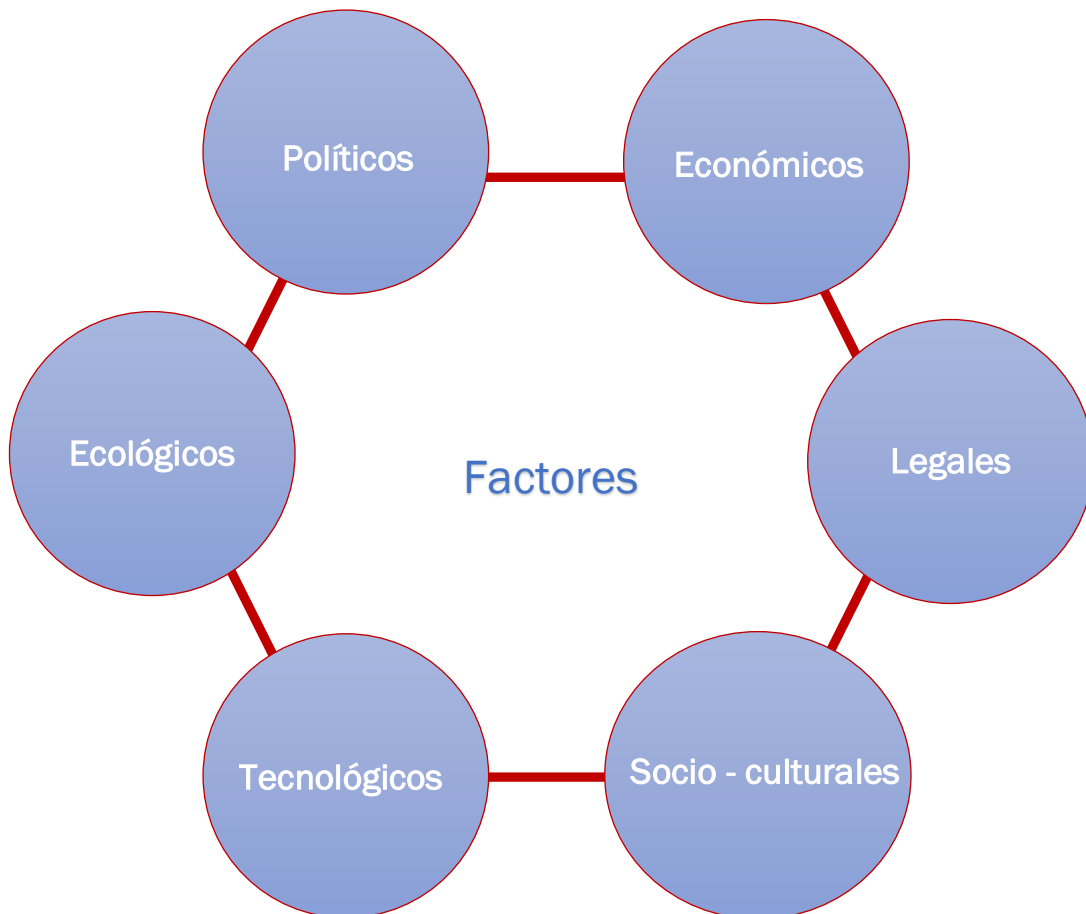


FIGURA 2: DIAGRAMA MODELO P.E.S.T.E.L. - ELABORACIÓN PROPIA

Factores Políticos.

En cuanto a los factores políticos no destacaremos nada en particular, salvo la seguridad jurídica del país en el que operaremos inicialmente (España) y también que este pertenece a la Comunidad Europea, lo que nos permitiría expandirnos internacionalmente sin demasiadas trabas legales si algún día llegara el momento.

Factores Económicos.

Actualmente tanto España como Europa acaban de salir de una grave recesión que afectó a prácticamente la totalidad de los países del mundo. Esto ha hecho a muchos tomar conciencia del valor de las cosas que tenemos y tengamos más cuidado de ellas.

Por otro lado, está el gigante asiático, una amenaza para una empresa que quiera depender de un producto plástico fabricado en serie, como es el que nos ocupa, ya que podría, si el producto tiene éxito, comenzar a producirlo en masa e inundar los mercados que no hayan sido protegidos debidamente mediante las patentes necesarias, aspecto que desarrollaremos más adelante cuando veamos los factores legales del macroentorno.

La empresa de mayor facturación en el mercado del cuidado de las lentes de contacto factura alrededor de doscientos millones de euros.

Factores Socio-culturales.

Este es uno de los aspectos fundamentales que debemos analizar para el proyecto que nos ocupa.

En España un 7,4% de las personas con problemas visuales usan lentes de contacto, dándonos un mercado objetivo con 2,5 millones de usuarios de lentillas por tres motivos principalmente: económico, estético y por comodidad como por ejemplo a la hora de hacer deporte¹.

Además, hoy en día viajamos más que generaciones anteriores, tenemos días en los que salimos de casa a la 7:00 de la mañana y no volvemos hasta la 1:00 de la madrugada, habiendo pasado por: trabajo, gimnasio, cena de trabajo... Hay multitud de ocasiones en las que los usuarios de lentillas necesitan que sus ojos descansen unos minutos antes de continuar la jornada. Como veremos más adelante, el tener que predecir este tipo de situaciones, es un agravante de la carga mental, síndrome en el que profundizaremos cuando llegue el momento.

Una solución que prevea estas necesidades encajaría perfectamente en la sociedad actual.

¹ Informe sobre el uso de lentillas – Vision Direct

Factores tecnológicos.

El entorno tecnológico que nos ocupa es el del plástico, en el que profundizaremos más adelante, ya que una empresa de este sector será la encargada de fabricar el estuche.

En la Comunidad Valenciana existe un fuerte sector del plástico, con diferentes institutos tecnológicos y con unas ratios calidad/costes muy competitivas, que, con su know-how tiene un gran potencial de diversificación².

El siguiente sector de nuestro interés es el de los productos para el cuidado de las lentes de contacto y optometría ya que la empresa encargada de la producción de las pipetas pertenecerá a este.

En ambos casos es vital la economía de escala, por lo que solo podremos empezar a producir una vez se hayan cerrado ventas de un gran volumen de unidades.

Además, no debemos olvidar cual será el primer sector que nos afecte, el del metal, ya que serán ellos los encargados de fabricar los moldes y planchas que necesitemos para cada momento del proyecto.

No resaltaremos nada más en particular respecto a estos, puesto que lo más importante en el proceso de fabricación serán las licencias pertinentes que detallaremos en los factores legales más adelante.

Factores ecológicos.

No se puede negar que el aspecto ecológico de cualquier sector cobra cada vez más y más relevancia, y en especial en el sector del plástico.

Por el momento no hemos podido localizar un plástico que cumpla las necesidades sanitarias y a la vez sea biodegradable. Pero es un factor que debemos tener en cuenta en el futuro y ser pioneros en utilizarlo. Aunque debemos remarcar que, al menos de momento, no existe legislación al respecto.

Por otro lado, también estamos interesados en la producción con material reciclado, pero en este caso se complica por dos motivos:

- Aumentaría sustancialmente los costes de producción.
- Al ser un producto que estará en contacto con lentillas, debe cumplir unos requisitos higiénico-sanitarios y que al usar plástico reciclado podrían verse perjudicados.

Factores legales.

De acuerdo con el artículo 100 de la Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad, las personas físicas o jurídicas que se dediquen a la fabricación, importación, agrupación o esterilización de productos sanitarios y las instalaciones

² Plan estratégico de la Industria Valenciana – Plan Sectorial del Plástico

en que se lleven a cabo dichas actividades requerirán licencia previa de funcionamiento, otorgada por la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios.

Así que las empresas que contratemos para la producción del envase y de las pipetas deberán ser acreditadas con dichas licencias. En concreto las que detallo a continuación:

- Licencia para productos sanitarios y cosméticos.
- Certificados GMP.
- UNE-EN ISO 13485.

2.2. Análisis del microentorno (5 Fuerzas de Porter)

En este punto del proyecto analizaremos el entorno más cercano en el que ejercería nuestra empresa y en el que queremos introducir nuestro producto, para ello utilizaremos una herramienta que ha mostrado su utilidad en el pasado y hemos utilizado reiteradamente en diferentes asignaturas, las cinco fuerzas de Porter.

Con esto tendremos una imagen más nítida del terreno en el que nos moveremos al entrar en el mercado y nos delatará posibles amenazas u oportunidades que más adelante podremos detallar en un análisis DAFO para poder usarlas a nuestro favor cuando nos convenga.



FIGURA 3. 5. FUERZAS DE PORTER – FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Amenazas existentes.

La principal amenaza existente son las lentillas diarias. Por el momento, en España apenas las usan el 20% de usuarios de lentillas, pero ya hay países europeos en los que se están imponiendo, como por ejemplo Reino Unido y los países nórdicos.

Por otro lado, ya existe en el mercado una versión portátil de un estuche para el cuidado de las lentillas, el llamado kit de viaje que se muestra a continuación:



FIGURA 4. KIT DE VIAJE - FUENTE: WWW.AMAZON.COM

Este pese a ser portable, no es algo que puedas llevar siempre encima para eliminar la llamada carga mental, sino que debes de estar pendiente de cargarlo, cogerlo y además disponer de algún bolso, mochila para llevarlo. Aún así existe los proveedores pueden considerar que cubre suficientemente las necesidades de sus clientes.

Negociación con proveedores.

Por suerte como mencionamos con anterioridad, en la Comunidad Valenciana hay un fuerte sector del plástico, con multitud de opciones a la hora de elegir nuestros proveedores. Los precios son altamente competitivos y no faltan los fabricantes que tienen las licencias necesarias para poder suministrarnos. Esto nos ofrece una ventaja a la hora de negociar y no vamos a encontrar grandes barreras de entrada por esta parte.

Por otra parte, nuestro funcionamiento será el de aceptar solo encargos de gran volumen y con aval bancario, lo que, de cara a los proveedores, supondrá pedidos de gran volumen, esto aumentará nuestro poder de negociación.

Rivalidad entre competidores.

Este punto es complicado de analizar, ya que, al querer introducir un producto de nueva creación, no hay en estos momentos competidores para nuestra empresa. Es decir, nosotros vamos a intentar vender un producto a unas empresas ya existentes que podrán estar interesadas en él o no, pero no competiremos contra nadie más tratando de vender una solución similar.

Teniendo en cuenta la importancia de la economía de escala y que nos movemos en el sector de la manufacturación, de nuevo, habría que tener en cuenta a la producción en China, Taiwán y otros países asiáticos que podrían inundar el mercado con copias de nuestro producto a costes inferiores. Esto realmente es preocupante y estamos en manos de abogados que nos aconsejen la mejor forma de protección.

Negociación con clientes.

Este punto será una ventaja en nuestro caso. Nuestros clientes objetivo serán los proveedores de productos para el cuidado de las lentillas, un sector con muchos proveedores y productos muy poco diferenciados entre sí, por lo que un producto innovador que ayude a uno de ellos a diferenciarse del resto puede penetrar con fuerza en el mercado y verse validado instantáneamente.

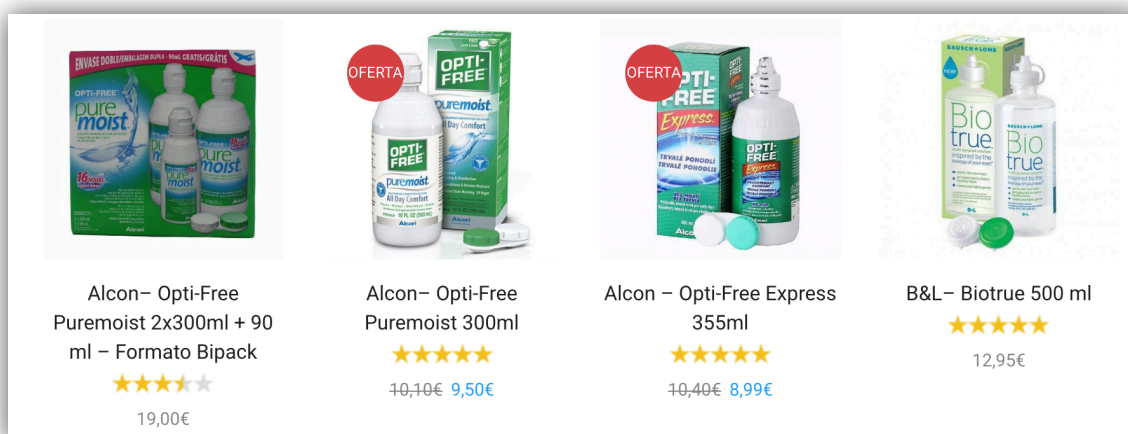


FIGURA 5. MÁS VENDIDOS 1 - FUENTE: WWW.VISION24HORAS.COM

	 <p style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">En Stock</p>	
<p style="text-align: center;">4,50 €</p>	<p style="text-align: center;">7,50 €</p>	<p style="text-align: center;">8,90 €</p>
<p style="text-align: center;">lentsoft® LENTSOFT SOLUCIÓN ÚNICA 360 ML</p>	<p style="text-align: center;">DISOP HIDRO HEALTH SiH 360 ML</p>	<p style="text-align: center;">OPTI-FREE® OPTI-FREE EXPRESS 355 ML.</p>
<p style="text-align: center;"> Entrega 24h</p>	<p style="text-align: center;"> Entrega 24h</p>	<p style="text-align: center;"> Entrega 24h</p>

FIGURA 6. MÁS VENDIDOS 2 - FUENTE: WWW.OPTICAUNIVERSITARIA.ES

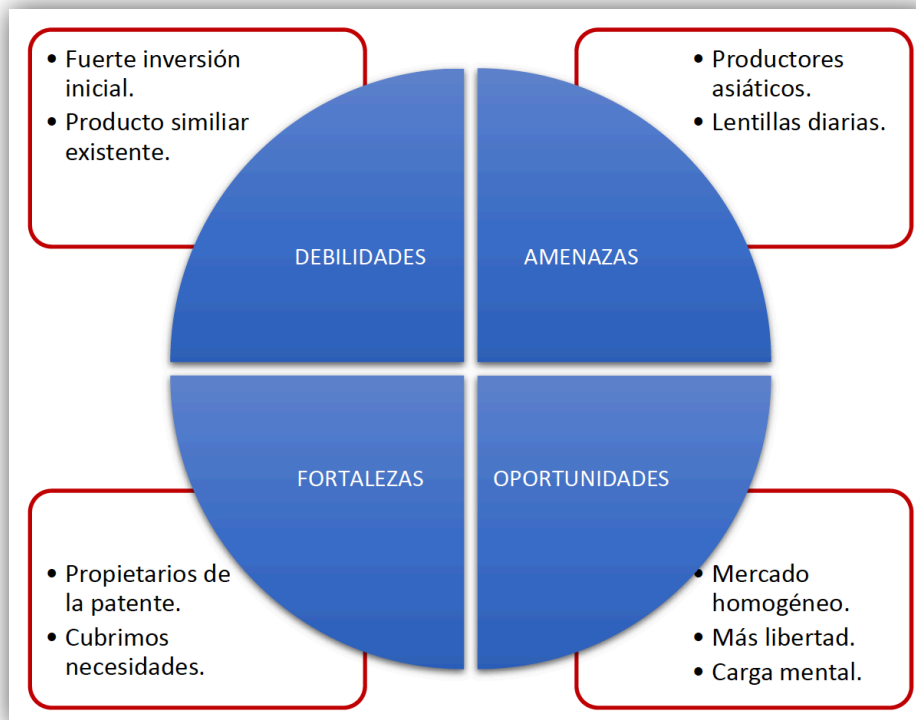
Amenazas sustitutivas.

Siempre correremos el riesgo de que alguien innove en el sector, o de que la cirugía ocular avance hasta un punto en el que, la seguridad de la operación sea altísima y su coste muy bajo.

Además, están los envases actuales que regalan junto a los líquidos y que como ocurre con el set de viaje, nuestros clientes crean que dicho envase ya cubre las necesidades de los usuarios finales, lo que podría desincentivar la inversión en nosotros.

2.3. Análisis DAFO.

En esta sección agruparemos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que alberga nuestra idea, de esta forma podremos analizarla de una forma más sencilla y eficaz para decidir en base a estas características cual será la estrategia de marketing adecuada, la mejor estructura organizativa y el plan económico ideal para que nuestro proyecto pueda funcionar correctamente.



En

FIGURA 7. MATRIZ D.A.F.O - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Continuaremos analizando la matriz punto por punto:

Debilidades

- Fuerte inversión inicial:

Por el tipo de producto que es, nuestro estuche debe ser producido en gran volumen para poder tener un precio competitivo, lo que hace que no sea viable producirlo para venderlo en pocas cantidades. Requiere de una gran inversión tanto por nuestra parte, que deberemos producir una primera remesa de muchas unidades como por parte de nuestro cliente que deberá comprarlas.

- Producto similar existente:

El actual kit de viaje ya se ofrece como obsequio o se vende por separado, al ser un producto de características industriales similares, hemos de suponer que las empresas lo deben de haber comprado en grandes cantidades y algunas pueden estar sobreestocadas, lo que haría que su interés en obtener nuestro producto pudiera verse reducido.

Amenazas

- Productores asiáticos:

Como hemos mencionado el perfil industrial de nuestro producto es perfectamente replicable una vez se de a conocer, y hay productores especializados en replicar estos productos y comercializarlos por diferentes canales. Por este motivo la propiedad industrial debe quedar bien registrada y protegida.

- Lentillas diarias:

En algunos países estas lentillas ya copan el mercado con un 70% de la cuota, estas lentillas no hacen innecesario nuestro invento, pero si que le restan algo de utilidad, ya que, al ser más económicas el usuario final podría decidir tirarlas si le molestan y no conservarlas en un estuche. Esto podría dañar nuestra evolución y expectativas a largo plazo.

Fortalezas

- Propietarios de la patente:

Como creadores de la invención, somos únicos propietarios de la patente, lo que nos hace únicos vendedores de este producto e incrementa nuestro poder de negociación.

- Cubrimos necesidades:

Las de nuestros clientes objetivos. Si es el líder del mercado, nuestro producto le permitirá defender su cuota o incluso expandirla. Sin embargo, si es el retador tendrá el arma perfecta para robarle cuota de mercado al líder.

Las de los usuarios finales. Les permitirá librarse de la carga mental y estar más disponibles para la improvisación.

Oportunidades

- Mercado homogéneo:

Los competidores que luchan por ganar cuota de mercado en un mercado repleto de productos tan poco diferenciados entre sí necesitan acuciantemente una solución que les ayude a diferenciarse los unos de los

otros. El que lo consiga, podrá desmarcarse y obtener una posición muy difícil de desbancar en el futuro.

- Más libertad:

El llavero dará a los usuarios finales la libertad de optar a planes y disfrutar experiencias que surgen de la improvisación y que antes no podrían, o para poder hacerlos deberían trastocar demasiado sus planes.

Además, los usuarios finales podrán descansar sus ojos cuando lo necesiten, independientemente de donde se encuentren.

- Carga mental:

“La carga mental se puede definir como la cantidad de esfuerzo mental deliberado que debe realizarse para conseguir un resultado concreto y está ligada a la necesidad de procesamiento de información y de toma de decisiones para la ejecución de la tarea.

El esfuerzo mental en el trabajo exige un determinado grado de atención, organización del trabajo en cuanto al ritmo a que se ve sometido el trabajador y que actúa como factor de presión sobre el proceso cognitivo y de toma de decisiones”³.

Nuestro producto puede ayudar a reducir ese grado de atención del usuario de lentillas que acentúa el esfuerzo mental, y de esta forma mejorar la salud mental de este.

³ Factores de Carga Mental – Estudio del Observatorio de Prevención de Riesgos Laborales de Murcia

Capítulo 3:

Plan de comercialización y marketing

3. Plan de comercialización y marketing.

En este punto analizaremos cual será la hoja de ruta a seguir para poder posicionar nuestro producto en el mercado y que este lo valide. Para ello analizaremos el mercado en el que nuestro producto irrumpirá, a nuestros clientes potenciales y también a los consumidores finales. Para ello en algunos puntos se podrá apreciar como realizamos análisis paralelos de nuestros clientes y los consumidores finales.

3.1. Análisis del mercado.

Llega uno de los apartados más importantes en este proyecto, ya que en él analizaremos el mercado de los productos para el cuidado de las lentes de contacto, puesto que nuestro producto se enfoca directamente en él. Y será aquí donde encontraremos las claves que nos respaldarán en la necesidad real de que nuestro producto vea la luz e irrumpa en el mercado.

Para ello hemos realizado una encuesta a 80 usuarios de lentillas a la que nos referiremos a lo largo del proyecto y de la que iremos desglosando los resultados obtenidos según convenga tanto la encuesta como la totalidad de las respuestas a esta se pueden encontrar en el anexo agrupadas en gráficos que facilitan su lectura.

Después de detenernos a revisar los principales portales de venta online de venta generalista y especializados en el sector, hemos constatado que el producto más vendido es el formato grande (360ml) de solución única, que indefectiblemente lleva como obsequio un estuche para que poder guardar las lentes, e incluso en alguno de los casos unas pipetas más pequeñas de la misma solución, entregando así, como obsequio, el anteriormente mencionado kit de viaje. Además, como se ha podido comprobar en las figuras 4 y 5, son productos para nada diferenciados entre sí. Y la encuesta que hemos realizado remarca esa situación como veremos a continuación.

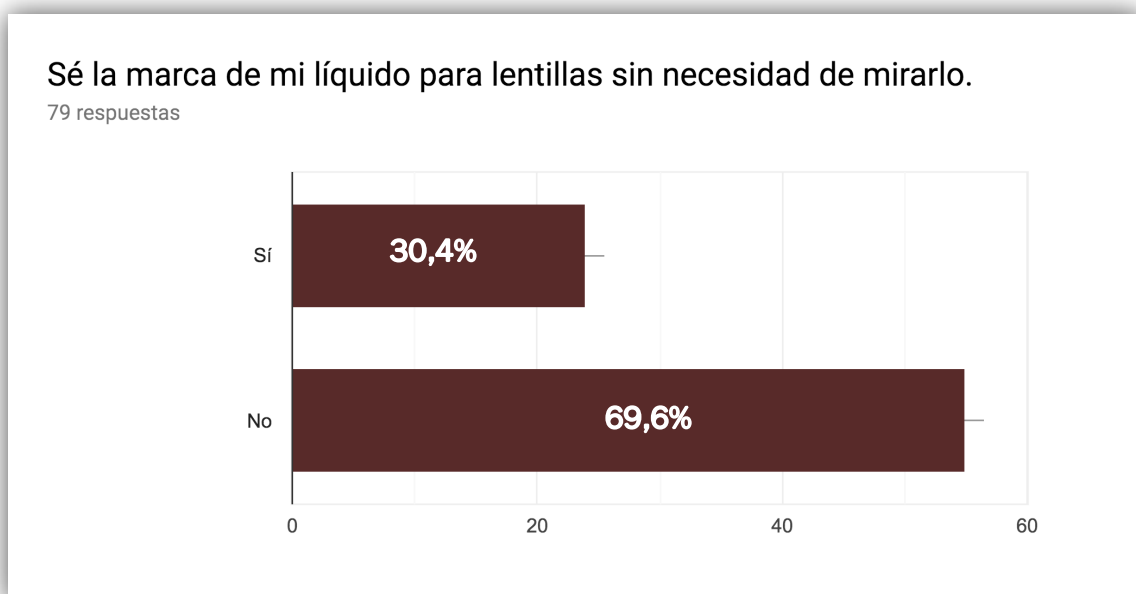


FIGURA 8. PERCEPCIÓN MARCA - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Sé la composición de mi líquido para lentillas sin necesidad de mirarlo (peróxido, multiuso o salino).

79 respuestas

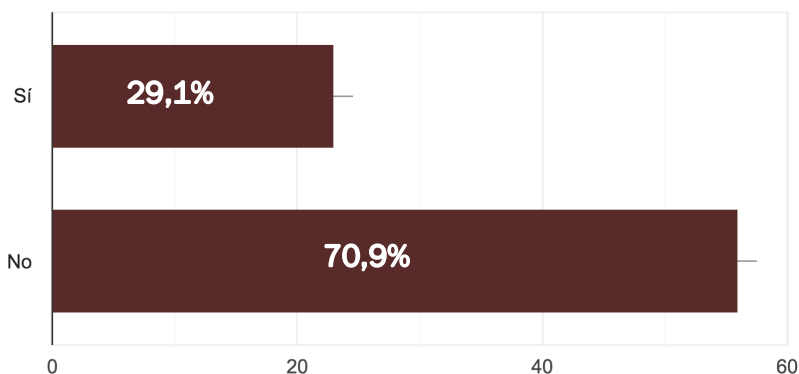


FIGURA 9. PERCEPCIÓN COMPOSICIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como hemos mencionado con anterioridad, estos dos puntos de la encuesta nos reafirman en la opinión de que los usuarios finales no diferencian que productos utilizan, lo que evidencia la necesidad de los participantes del mercado de diferenciarse los unos de los otros.

Sin embargo, parece que principalmente se centran en dos factores, la relación cantidad precio o en la recomendación del especialista si lo compran en tiendas especializadas:

¿Dónde compra el líquido para el cuidado de las lentillas?

77 respuestas

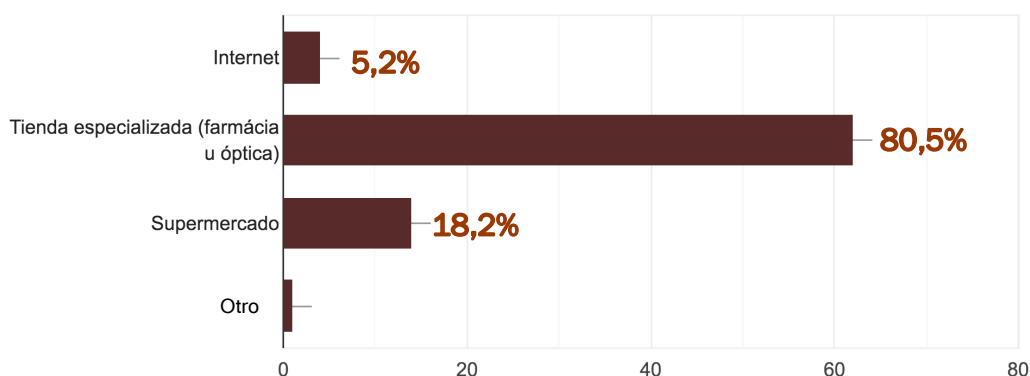


FIGURA 10. LUGARES DE COMPRA - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

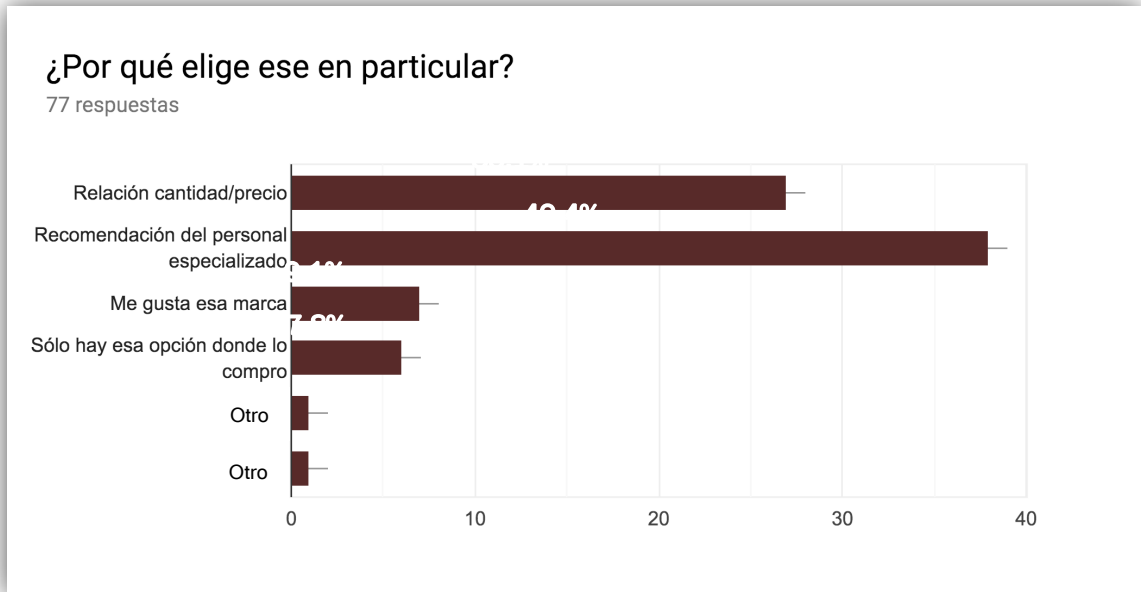


FIGURA 11. MOTIVACIÓN DE COMPRA - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como podemos observar en las anteriores figuras, el usuario de lentes de contacto desconoce tanto la marca como la composición del producto que compra, y sus dos motivaciones de compra principales son la relación calidad precio o la recomendación del optometrista. Con esta información hemos recreado unas imágenes que hacen más visuales las percepciones de los distintos consumidores.

Esto es lo que un usuario de lentes de contacto percibe al entrar a comprar su producto en una tienda online:



FIGURA 12. PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE TIENDA ONLINE - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como vemos, el usuario que compra online sólo dejará guiar su intención de compra observando y comparando los precios para un mismo producto, no diferenciará marcas, composiciones o formatos, siempre y cuando la ratio cantidad/precio se ajuste.

El usuario que compra en tienda especializada acepta el consejo del profesional, percibiendo esto:



FIGURA 13. PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE TIENDAS ESPECIALIZADAS - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Además, debemos observar a su vez el efecto de acumulación que tienen los estuches que vienen de regalo con el producto. Es decir, estos envases duran mucho tiempo y los clientes tienden a acumularlos en sus casas. En resumen, cuando compran un bote nuevo de líquido para sus lentillas, no necesitan el envase que trae de regalo porque ya tienen muchos. Por lo que un envase diferente que cubre otras necesidades puede suponer una importante motivación a la compra.

3.2. Clientes potenciales.

Como ya hemos mencionado nuestros clientes potenciales serán los principales productores o distribuidores al por mayor de productos para el cuidado de las lentes de contacto, pero a continuación los analizaremos con más detenimiento.

Segmentación del mercado.

Al tratarse de un mercado formado por empresas, hemos creído más útil segmentar a nuestros clientes según la cuota de mercado que abarcan para determinar su estrategia, y así poder adaptarnos a las necesidades que tenga siguiendo este esquema:

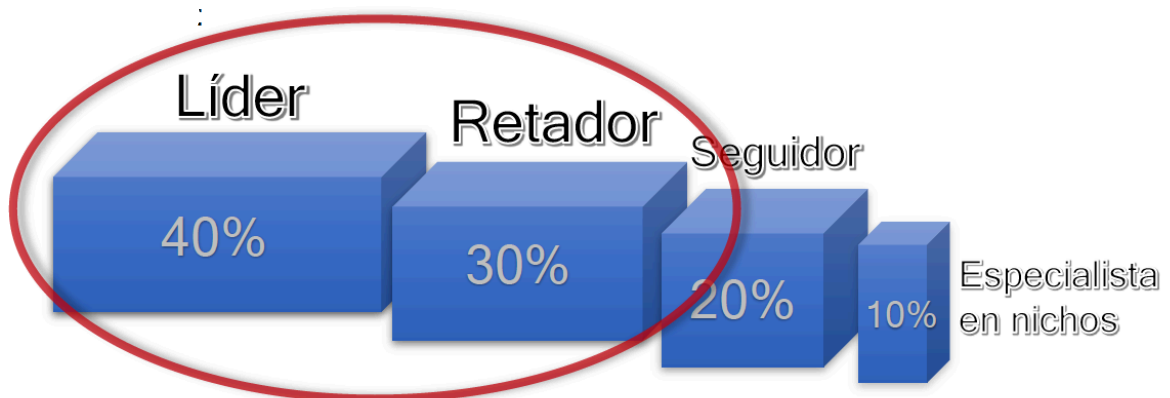


FIGURA 14. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS APUNTES DE MESI

Dependiendo de la situación que ocupe cada empresa en el mercado, seguirá una estrategia u otra, y perseguirá un objetivo u otro. Es por eso, que nosotros hemos segmentado el mercado de esta manera, para adaptarnos a la estrategia de nuestro cliente objetivo y ofrecerle herramientas que le ayuden a alcanzar sus objetivos.

Una vez segmentado de esta manera el mercado, nos centraremos en el líder y el retador, ya que pensamos que nuestro producto encaja en sus aspiraciones y recursos. Especialmente nuestro producto es perfecto para el retador.

El líder centra sus esfuerzos en defender su cuota de mercado y expandirla, mientras que el retador debe atacar al líder constantemente para obtener su posición. Es aquí donde creemos que está una de las claves de nuestra estrategia de marketing. En un mercado tan homogéneo, el retador puede estar muy interesado en invertir en diferenciación.

Posibles frenos a la compra.

Al analizar las 5 Fuerzas de Porter, hemos detectado el principal freno a la compra que puede haber. Es que nuestros clientes potenciales consideren que nuestro producto no cubre ninguna necesidad real que no cubra el actual estuche que ya regalan.

Usuarios finales.

En la sociedad actual, los seres humanos estamos expuestos a cambios cada vez más rápidos en nuestro día a día. Llevamos vidas muy ajetreadas que obligan a improvisar constantemente, y un usuario de lentes de contacto debe prever cuando necesitará a lo largo del día quitarse las lentillas y este incremento en el grado de atención acarrea una carga mental extra a la que ya tenemos.

Por otro lado, están los planes de ocio que surgen de un momento a otro y no esperabas, y que en muchas ocasiones requieren que puedas quitarte las lentillas, como un plan de dormir fuera o pasar la tarde en la playa al salir del trabajo. Aquí tener siempre encima los medios para proteger tus lentes de contacto evitará que pierdas la oportunidad de disfrutar de esto planes.

3.3. Análisis de la competencia.

Ya hemos mencionado que, al ser una invención, no tendríamos competencia directa nada más entrar en el mercado. También, que una vez nuestro producto vea la luz, hay economías especializadas en la manufacturación que podrían inundar rápidamente el mercado para terminar echándonos. Para esto solo hay una solución, y es invertir suficientes recursos en que la patente quede registrada debidamente, que haya una vigilancia tecnológica y que dichos registros se realicen al nivel (nacional o internacional) necesario.

3.4. Estrategias de actuación.

“El propósito de las estrategias es el de establecer ventajas competitivas que nos hagan diferentes de los demás y orientar todo el modelo de negocio a maximizarlas y aprovecharlas.

Debemos establecer los objetivos y metas de la empresa para que nos ayude a definir una política de negocio.”⁴

Estrategia global corporativa.

La estrategia global corporativa es la de una empresa de innovación, pretendemos que Eure-k aporte soluciones a los problemas que tienen las personas con productos innovadores.

Nuestro objetivo, con este producto en concreto, es aportar al mercado una novedad en algo que lleva tanto tiempo siendo igual que es algo en lo que ya nadie repara. Introduciremos algo tan innovador que no podrá pasar desapercibido.

Nuestra meta a largo plazo es instaurar y mantener una producción y distribución constante de nuestro producto, habiendo absorbido una importante cuota de mercado. Por lo que nuestra estrategia global se basará en la diferenciación.

Estrategia de marketing.

En este punto, tomando como referencia la estrategia global corporativa buscamos la forma de aplicar los esfuerzos y dirigir los recursos para conseguir maximizar nuestra productividad.

Como estrategia de marketing creemos que debemos utilizar la segmentación de nuestro mercado objetivo como punto de partida, observar detenidamente a los participantes de mayor volumen y ofrecerles a ellos nuestros servicios, ya que nuestro producto tiene dos restricciones fundamentales. Por un lado, debe producirse en gran volumen, para poder ser económicamente competitivo, pero por otro, el valor principal que vendemos es la diferenciación, por lo que será muy difícil

⁴ Manual de ayuda para la realización del plan de empresa – Fuente: Instituto IDEAS

cerrar una venta que no sea con exclusividad de suministro. Es decir, solo debemos firmar un contrato de suministro y este debe ser lo más grande posible, por eso centraremos nuestra atención en los competidores más potentes.

Con el paso del tiempo, y una vez superada la primera fase de irrupción en el mercado, podremos plantearnos el ampliar nuestros clientes, siempre y cuando nuestra participación en el mercado se haya estabilizado y sepamos cual es nuestra cuota de referencia.

3.5. Políticas de marketing.

A continuación, analizaremos cada uno de los elementos básicos del marketing (producto, promoción, distribución y precio) identificando así las actuaciones concretas que realizaremos para cada una. Cabe destacar que, aunque en apartados anteriores ha sido necesario referirnos al usuario final, las políticas a las que haremos referencia a continuación irán dirigidas en todo momento a nuestro cliente objetivo, es decir, estarán enfocadas a la comunicación B2B.

Producto.

- **Presentación:** en este punto debemos aclarar que la presentación que comentaremos a continuación es el que usaremos en las primeras unidades producidas para la promoción (mil quinientos llaveros y seis mil pipetas), puesto que el definitivo lo elegiré y nuestro futuro cliente.

Los estuches irán cada uno en una bolsa hermética de plástico transparente y con las tapas puestas en el lado exterior del núcleo estará grabado el “Pocket Lenses”, esto servirá al usuario final para identificar en que cavidad guarda cada lentilla. Las pipetas por otro lado sin ninguna presentación en particular. Todo ello irá en una cajita transparente que también incluirá una tarjeta corporativa.

La producción ya destinada a la venta se servirá del siguiente modo: las pipetas sueltas por un lado y los llaveros en su bolsita transparente de plástico por el otro. De esta forma será él quien decida como utiliza nuestro producto y que packaging le da, en función si lo destina como obsequio junto al líquido o como producto para la venta.

Por nuestra parte le aconsejaremos incluir un estuche y cuatro pipetas por cada pack de líquido grande (como hemos visto anteriormente, el más vendido) pero como hemos mencionado, también podrá vender tanto los estuches como las pipetas por separado.

- **Nombre o marca:** el nombre pensado para este sería “Pocket Lenses” ya que hace referencia a poder llevar tus lentillas en el bolsillo, y eso explica de forma rápida y sencilla la esencia de nuestro invento.

- Evolución del producto:

- Introducción: será el tiempo que pase desde que hayamos producido la primera unidad de muestra hasta que consigamos cerrar el primer trato.

- Crecimiento: en esta etapa habremos cerrado el primer contrato de suministro, que deberá cumplir ciertos requisitos respecto a volumen de venta mínimo y tiempo de suministro. La empresa con la que trabajemos debe de estar interesada en mantener la exclusividad de este producto durante al menos tres años, aunque podría ser mucho más, también esperamos que contrate por el mínimo de volumen inicialmente, pero aumente la cantidad progresivamente si el producto tiene éxito.

- Madurez: El periodo de madurez comenzará en cuanto nuestro cliente comience a contratar la misma cantidad de volumen que el año anterior, en este punto habremos alcanzado la cuota de mercado máxima que podemos alcanzar manteniendo la exclusividad. La mejor opción en este caso es prepararse para cuando esta exclusividad termine.

- Declive: Nuestra cuota de mercado se estabilizó hace varios ejercicios, pero atados por un contrato de exclusividad no hemos podido actuar. Debemos forzar la finalización de éste y explorar nuevas formulas de suministro para tratar de abrir nuestro producto al resto del sector intentando ampliar nuestra cartera de clientes y volviendo a un ciclo de crecimiento.

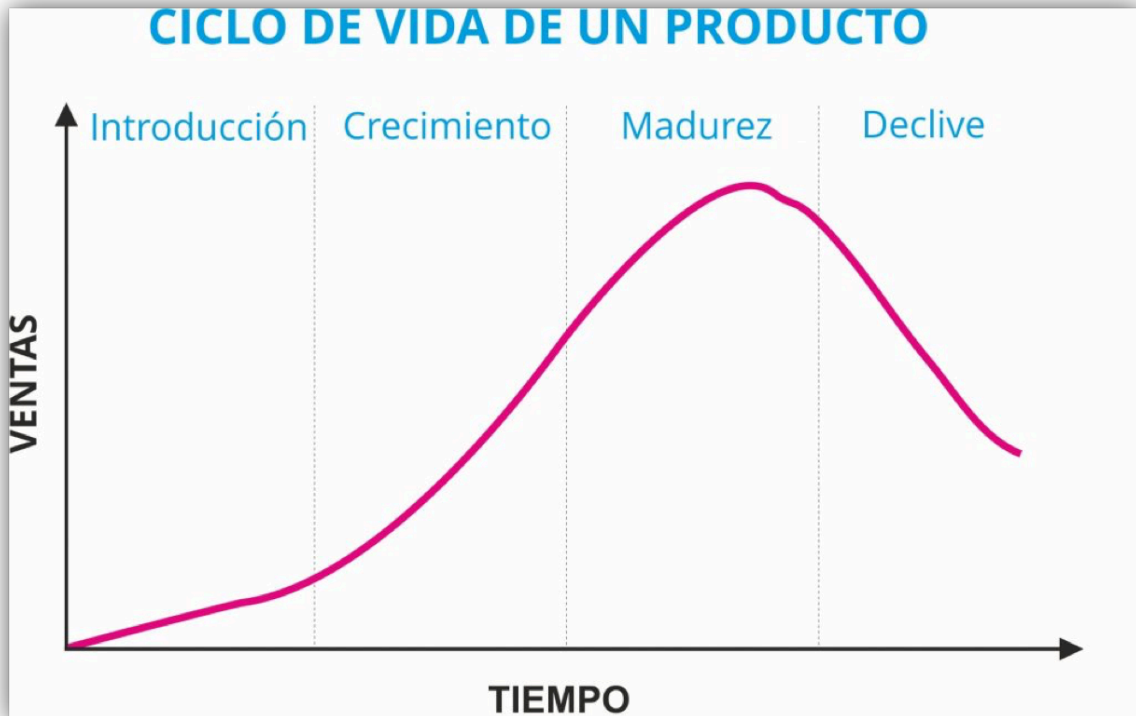


FIGURA 15. CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO - FUENTE: WWW.ROBERTOESPINOSA.ES

Promoción.

- Imagen deseada para la empresa:

Nosotros no vendemos un producto para el cuidado de las lentillas, vendemos un elemento diferenciador a través de la innovación. Por lo que nuestra empresa debe ser concebida de esta manera. Las empresas deben entender a través de lo que expresemos con nuestra imagen que además de comprar nuestro producto pueden contratar nuestros servicios, encargarnos nuevos proyectos en el que el elemento clave sea la innovación y la aplicación del know-how acumulado con este proyecto.

- Medios a emplear para la promoción:

No se contratará a personal de ventas puesto que seremos nosotros mismos los encargados de esta labor. Se realizarán dos videos de presentación de producto que podrán usarse tanto en ferias como en reuniones privadas, además tendremos un folleto explicativo y produciremos 1.500 llaveros y 6.000 pipetas que usaremos para un estudio de mercado, como demos para reuniones y como obsequio principalmente en la feria.

Se llevará a cabo un estudio de mercado para el que contrataremos a una empresa especializada y que tendrá las siguientes características:

- La muestra constará de 200 sujetos.
- La muestra deberá representar los siguientes sectores de la sociedad:
 - o Hombres
 - o Mujeres
 - o Estudiantes entre 14 y 21 años
 - o Trabajadores de menos de 35 años
 - o Trabajadores de más de 35 años
 - o Niños menores de 13 años que usen lentillas
- A cada uno se les dotará de 2 estuches y 8 pipetas.
- El estudio tendrá una duración de 4 meses: julio, agosto, septiembre y octubre, de esta forma abarcaremos periodo vacacional y laboral.

- Acciones a emprender:

Unas semanas antes de la celebración de la ExpoÓptica⁵ haremos una campaña de mailing que constará en uno de los videos, en este se mostrarán las necesidades de diferenciación del mercado, así como a algunos usuarios de lentes de contacto en situaciones de necesidad imprevistas en las que deben guardar sus lentillas temporalmente, pero no se mostrará el producto, solo el nombre. De esta manera, haremos saber a nuestros posibles clientes que estaremos en la feria con un producto innovador, será como nuestra tarjeta de presentación que actuará esperemos como reclamo efectivo.

Empezaremos a concertar citas privadas para realizar presentaciones del producto.

⁵ Salón Internacional de Óptica, Optometría y Audiología, que es la feria profesional de referencia del sector en la Península Ibérica y punto de encuentro comercial para todos sus agentes en España y Portugal

Acudiremos a la feria con nuestro propio stand en el que habrá una proyección cíclica del segundo video encargado en el que se mostrará el video mencionado anteriormente, pero en el que esta vez sí que aparecerá el producto. Además, llevaremos unidades para regalar y folletos informativos confeccionados a partir de los datos del estudio de mercado.

Seguiremos concertando citas privadas para realizar más presentaciones y entablar procesos de negociación.

Costes promoción

	Costes unitarios	Uds.	TOTAL
Estudio de mercado			1.500,00€
Stand Feria			1.650,00 €
- Suelo	150 €/m ²	5	750,00 €
- Stand			900,00 €
Dietas y pernocta feria	390 €/pers.	2	780, 00 €
Videos	450 €	2	900,00 €
Folleto		2.000	500,00 €
- Sesión Fotográfica			300,00 €
- Impresión y maquetación			200,00 €
TOTAL			5.330,00 €

TABLA 6. COSTES PROMOCIÓN - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Política de distribución.

En este caso, nuestros clientes potenciales son empresas internacionales, en las que su sede ibérica distribuye tanto a España como a Portugal, pero tienen representación por todo el mundo. En el corto plazo tendríamos que plantearnos la distribución en la península, y más adelante expandir las entregas a toda Europa e incluso Estados Unidos y Latinoamérica.

No nos plantearemos contratar la producción fuera de la península hasta no tener que entregar fuera de ella incluso posiblemente hasta no salir de Europa. Llegado el momento realizaríamos un análisis de viabilidad.

Para empezar, alquilaremos un almacén donde estarán nuestras oficinas en la provincia de Valencia, para que esté cerca de nuestros proveedores. En él se realizarán las labores de almacenaje, control de calidad y expedición.

Al distribuir directamente al almacén central de nuestro cliente (en principio exclusivo), y ser él el que distribuya a sus puntos de venta, los costes anuales de

distribución serán reducidos. Además, intentaremos suministrar el máximo de unidades en cada entrega.

Para finalizar, en este punto nuestro objetivo a medio plazo será el de sincronizar las necesidades de producto de nuestros clientes con la capacidad de producción de nuestros proveedores siendo estos los que envíen directamente a nuestros clientes la mercancía, abaratando aún más la cadena de suministros.

Estimación de costes trimestrales de distribución:

	Costes
Envíos	3.384,00 €
Alquiler almacén	4.500,00€
Suministros	600,00€

TABLA 7. COSTES DISTRIBUCIÓN - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Política de precio.

Teniendo en cuenta que nuestra empresa seguirá una política de ventas de gran volumen consideramos que nuestra política de precios debe ser de coste más margen.

Al tener unos costes fijos elevados en comparación con los variables que se detallarán más adelante debemos estimar el precio en función de una previsión de ventas elevada, y procurando incluir toda la producción anual en un mismo contrato de compra, aunque se realice en dos entregas semestrales.

Dicho esto, y teniendo en cuenta los costes de producción fijos y variables el precio unitario de cada llavero será de 0,37€ (0,24 + 0,13) y de cada pipeta de 0,25€ (0,16 + 0,09). Aunque seguiríamos una política de reducción de precio por volumen de compras.

3.6. Plan anual de ventas.

Como hemos mencionado con anterioridad, la función principal de nuestro producto es ayudar a la marca de nuestro cliente a diferenciarse de su competencia, para ello, incluirá el llavero y al menos cuatro pipetas en el pack de líquido de 360ml (que es el más vendido). Así pues, nuestras previsiones de ventas parten de que por cada llavero que nos compren, nos comprarán cuatro pipetas. Además, estas también deben venderse como recambios por separado, por lo que entendemos que una vez el usuario final valide el producto y necesite dichos recambios los pedidos de las pipetas aumentarán gradualmente.

Nuestra propuesta de comercialización del producto es la siguiente:

- Set de llavero + 4 pipetas incluido en el pack del líquido.
- Set de llavero + 6 pipetas.
- Caja de 6, 8 o 10 pipetas de recambio.

Por supuesto el cliente será libre de aceptar nuestras sugerencias o no, pero nosotros las usaremos para estimar las ventas anuales del primer año:

Unidades	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	TOTAL
Llaveros	150.000	150.000	200.000	200.000	700.000
Pipetas	700.000	700.000	1.800.000	1.800.000	5.000.000

Ingresos	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	2020
Llaveros	55.500€	55.500€	74.000€	74.000€	259.000€
Pipetas	175.000€	175.000€	450.000€	450.000€	1.250.000€
Total	230.500€	230.500€	524.000€	524.000€	1.509.00€

TABLA 8. PREVISIÓN VENTAS - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Capítulo 4:

Plan de producción

4. Plan de producción.

En primer lugar, aclararemos que la totalidad de la producción será subcontratada a tres empresas, la de mecanizados que será encargada de producir los moldes y las planchas necesarias, una de inyección de plásticos para la inyección y embolsado de los llaveros y otra de fabricación de pipetas y ampollas.

Además, en este punto debemos aclarar que hay una importante reducción de costes en los apartados de oficina técnica de la empresa de mecanizado de moldes y planchas, ya que habitualmente el diseño es el punto que más incrementa esta partida y en nuestro caso, somos nosotros quien aportamos los diseños tanto de las planchas como del molde.

A continuación, describiremos paso a paso cual será el proceso de producción que hemos dividido en dos fases. Prototipado y producción para la venta.

4.1. Descripción del proceso productivo.

En un primer momento valoramos la posibilidad de ser nosotros los fabricantes del producto, pero esta opción fue descartada rápidamente debido a los elevados costes de la maquinaria necesaria para ello. Por eso nos decidimos por subcontratar dicha producción que, al ser de gran volumen nos ofrece reducidos costes unitarios y nos permite ajustar precios.

Prototipado

En esta fase produciremos las primeras cuatro mil unidades de llaveros y dieciséis mil de pipetas destinadas a las pruebas, el estudio de mercado y demostraciones para la feria y reuniones. Se caracterizará por tener unos costes totales relativamente bajos pero unos costes unitarios muy altos debido al poco volumen de fabricación.

Para los llaveros deberemos fabricar nuestro molde, pero para las pipetas no, puesto que solo deberemos acoplar nuestro diseño a las medidas de la figura que nos indique la empresa de fabricación de pipetas. Esto último es así debido al proceso de fabricación de estas llamado BFS (*Blow-Ffill-Seal*) que rellena las pipetas en el mismo proceso de fabricación, como vemos a continuación. El precio de las planchas y el molde para tan pocas unidades es lo que encarecerá el coste unitario, pero en este caso es asumible ya que es necesario realizar una primera tirada pequeña para poder testear correctamente el producto y además le daremos lo incluiremos también como herramienta de para la campaña de marketing.

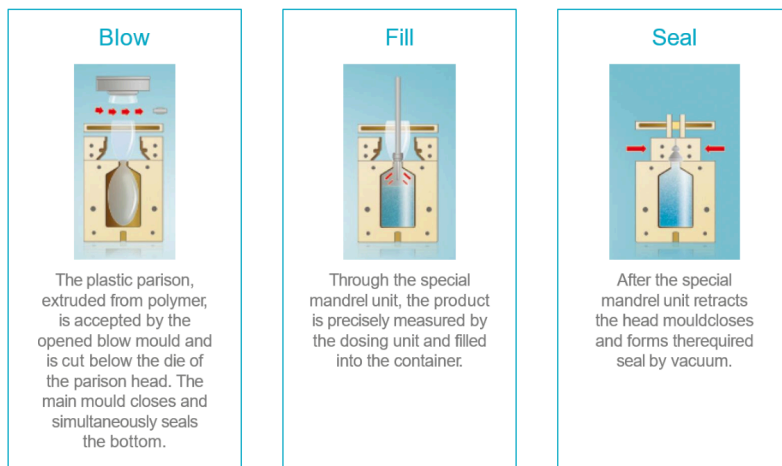


FIGURA 16. ILUSTRACIÓN BLOW-FILL-SEAL - FUENTE: WWW.UNOLAB.ES

Producción para venta.

Esta fase se realizará cuando haya finalizado la ronda de negociaciones y tengamos cerrado un contrato de suministro por un amplio volumen de ventas.

La unidad de producción mínima en este tipo de productos hechos a medida es de quinientas mil pipetas y ciento cincuenta mil llaveros, es por eso que, en este caso el coste unitario será muchísimo menor y podremos ajustar precios para que nuestros clientes queden satisfechos y así contraten volúmenes mayores.

En esta fase sólo deberemos contratar la fabricación de las planchas fijas de acero ya que los moldes los tienen las propias empresas de inyección cuyas máquinas de producción al por mayor son mucho más especializadas y tienen sus propios moldes a los cuales deberemos adaptar nuestras planchas, los costes de estas planchas son muy superiores debido a que son de gran tamaño, el acero es más caro que el aluminio y el tiempo de devorado para su producción es mucho mayor puesto que es más duro que el aluminio. Por contrapartida su desgaste es muy inferior al del aluminio, por lo que duran muchos más años en buen estado de funcionamiento.

Una vez fabricados los moldes, serán entregados a la planta de inyectado para que comience la producción.

La fase de producción para la venta se caracterizará por unos elevados costes totales pero un reducido coste unitario debido al alto volumen de fabricación.

4.2. Estudio de costes de producción.

A continuación, veremos las tablas de los costes de producción de las dos fases:

Prototipado

COSTES FIJOS	
Caja molde llaveros	
Material	584,50 €
Mecanizado	825,30 €
Exterior	1.568 €
Oficina técnica	175 €
TOTAL	3.152,80 €
Planchas intercambiables llaveros	
Material	93,47 €
Mecanizado	1.200 €
Oficina técnica	700 €
TOTAL	1.993,47 €
COSTES VARIABLES	
Inyección 1.500Uds. (0,36€/Ud.)	540€
COSTE UNITARIO LLAVEROS	3,79€
COSTES FIJOS	
Planchas intercambiables pipetas	
Material	182,32 €
Mecanizado	300 €
Oficina técnica	225 €
TOTAL	1.532,32 €
COSTES VARIABLES	
Inyección 6.000Uds. (0,21€/Ud.)	1.260€
COSTE UNITARIO PIPETAS	0,4654€
COSTES TOTALES	8.478,59€

TABLA 9. COSTES PROTOTIPADO - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Producción para la venta

Planchas acero llaveros	
Material	13.246,41 €
Mecanizado	5.600,00 €
Oficina técnica	2.745,00 €
TOTAL	21.591,41 €
Inyección 700.000 Uds. (0,21€/Ud.)	147.000,00€
COSTES UNITARIOS LLAVEROS	0,2408€
Planchas acero pipetas	
Material	26.483,37 €
Mecanizado	2.130,00 €
Oficina técnica	1.850,00 €
TOTAL	30.463,37 €
Inyección 5.000.000 Uds. (0,16€/Ud.)	800.000€
COSTES UNITARIOS PIPETAS	0,1661€
COSTES TOTALES	999.054,78€

TABLA 10. COSTES PRODUCCIÓN - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como se puede apreciar, la producción para la venta supone unos costes fijos sustanciales por lo que debemos aumentar al máximo la tirada de producción para diluirlos al máximo y obtener una mayor rentabilidad por unidad vendida ajustando al máximo el precio de venta. Para ello encargaremos de una vez la totalidad de la previsión anual y dividiremos la compra en dos grandes partidas, aunque nuestras ventas se repartan en partidas trimestrales o mensuales, de este modo incurriremos en unos costes fijos de almacenaje, pero aún así reduciremos el coste unitario. Además, esto nos permitirá atender pedidos urgentes no planificados.

4.3. Localización de la empresa.

Como hemos explicado con anterioridad la sede de la empresa estará ubicada en las oficinas del almacén que estará en la provincia de Valencia, puesto que es ahí donde se encuentran nuestros proveedores y el sector del plástico esta muy desarrollado.

En este caso consideramos que es muy importante estar cerca de ellos para corregir posibles errores en la producción e introducir mejoras en el producto.

4.4 Infraestructura necesaria.

Ahora pasaremos a detallar la infraestructura necesaria para llevar a cabo nuestra labor, dividiéndola en inmovilizado material e intangible.

Inmovilizado material	Valor	Amortización anual
Molde prot. llaveros	3.817,80€	33%
Planchas prot. llaveros	4.494,47€	33%
Planchas prot. pipetas	1.532,32€	33%
Planchas acero llaveros	21.591,41€	33%
Planchas acero pipetas	30.463,37€	33%
Equipos informáticos (2 PC)	3.000€	25%
Mesas oficina (2 Uds.)	400€	10%
Sillas oficina (2 Uds.)	300€	10%

Inmovilizado intangible	Valor	Amortización anual
Propiedad industrial	3.408,57€	10%
Aplicaciones informáticas	1.500€	33%

TABLA 11. INFRAESTRUCTURA NECESARIA - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Capítulo 5:

Planificación organizativa y del personal

5. Planificación organizativa y del personal.

Este apartado del proyecto será relativamente corto, puesto que nuestra empresa estará formada únicamente por los dos socios fundadores, al menos durante los tres primeros años de funcionamiento, que son los que analizaremos durante todo este proyecto.

5.1. Organigrama de la empresa.

A continuación, describiremos el organigrama de la empresa detallando las funciones de cada socio y las tareas que debe cumplir en cada departamento:



ILUSTRACIÓN 17. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como se aprecia en el organigrama, el CEO se encargará de la dirección estratégica, la gestión administrativa y de los clientes. Mientras tanto el CTO se encargará de la gestión tecnológica, de producción y de los proveedores.

Aún así es de vital importancia que ambos miembros estén en colaboración constante, puesto que ambas perspectivas son necesarias para desarrollar nuevos productos y para realizar las previsiones necesarias para diseñar nuevos proyectos y estrategias. Por lo que la innovación será una tarea común que se verá amplificada por el trabajo de ambos socios en conjunto.

5.2 Costes de personal

A continuación, plasmaremos en una tabla los costes de personal, formados por los salarios de ambos socios:

	Horas semanales	Salario bruto anual	Salario bruto (mes)	Autónomos (mes)
CEO	40	35.880€	2.990,00€	250€
CTO	40	35.880€	2.990,00€	250 €

TABLA 12. COSTES DE PERSONAL - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Capítulo 6:

Plan jurídico y fiscal

6. Plan jurídico y fiscal.

La forma elegida para constituir la sociedad será Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL). Para decidirnos por esta naturaleza de empresa hemos tenido en cuenta aspectos como:

- El número de socios.
- El capital necesario para constituir la sociedad
- La relativa facilidad para constituir la.
- En las SL la responsabilidad de los socios está limitada al capital aportado.

6.1. Trámites necesarios.

A continuación, detallaremos paso a paso los trámites necesarios para constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada:

- Registro Mercantil Central: certificación negativa del nombre de la sociedad.
En este caso, optaremos por la vía telemática, rellenando el formulario existente en la página web del Registro Mercantil Central.
- Notario: escritura pública:
Ya obtenida la certificación, pasamos a depositar en la entidad bancaria elegida el importe del capital social mínimo para formar la sociedad (3.005€). Presentaremos al notario el certificado acreditativo que nos habrá entregado el banco y la certificación negativa de denominación. Además de los dos documentos anteriormente mencionados, se le hará entrega al notario de los estatutos de la sociedad y los datos personales de los dos socios constituyentes para proceder a la escritura.
- Consejería de Hacienda de la Comunidad Valenciana: pago del impuesto de transmisiones patrimoniales:
Este recae en la operación societaria de constitución. Al ser de la constitución de una Sociedad Limitada la base imponible del impuesto será el importe nominal de aquel más las primas de emisión. El tipo de gravamen será del 1%.
- Registro Mercantil Provincial: inscripción de la sociedad.
Por lo general, la inscripción deberá procurarse dentro del primer mes siguiente al otorgamiento de los documentos necesarios.

Capítulo 7: Plan económico - financiero

7. Plan económico-financiero.

En el plan económico-financiero unificaremos todos los costes anteriormente mencionados, los agruparemos de un modo que facilite el análisis financiero y realizaremos dicho análisis valiéndonos de ratios de interés.

Como dato, aclararemos que por facilitar el análisis, todos los datos se han calculado tomando como referencia un ciclo de explotación de doce meses empezando desde enero con la primera compra y la primera venta.

7.1. Inversión inicial.

La inversión inicial vendrá dada por la suma de los costes de producción de las unidades de prototipado para las demostraciones, los costes de marketing y los costes de la participación en la feria, además también se incluyen los costes de constitución.

Cada socio aportará la mitad de la inversión necesaria que provendrá de sus ahorros personales. A continuación, desglosamos la inversión inicial:

Constitución empresa	5000,00€
Costes primeras unidades	8.478,59€
Costes marketing	5.330,00€
Total	18.808,59€

TABLA 13. COSTES INICIALES - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

7.2. Costes generales

En este punto se recogerán los costes que no se pueden imputar directamente a la producción de cada uno de nuestros productos, más adelante se repartirán estos gastos en cada línea de producción proporcionalmente a la facturación de esta. También contemplaremos en este grupo los costes de personal, aunque los separaremos en otra tabla.

En el apartado de tesorería los desglosaremos mensualmente para observar como afectan al flujo de caja.

Previsión	Gastos Generales	Año
		1
	PAGOS Gastos generales	
	Promoción	5.330,00
	Material Oficina	80,00
	Alquileres	18.000,00
	Agua	300,00

Luz	1.500,00
Teléfono	600,00
Seguros	480,00
Inyección prototipado	1.800,00
Gastos de constitución	5.000,00
Pago I.Sociedades	107.688,52
ACUMULADO año	140.778,52

TABLA 14. GASTOS GENERALES - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Costes personal	Horas semanales	Salario bruto anual	Salario bruto (mes)	Autónomos
CEO	40	35.880€	2.990,00€	250€
CTO	40	35.880€	2.990,00€	250 €

TABLA 15. COSTES DE PERSONAL - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

7.3. Tesorería

En este apartado analizamos las fluctuaciones de tesorería que habrá durante el primer año mes a mes. Es especialmente importante ya que la financiación externa se puede ver reducida si gestionamos correctamente nuestro cash-flow y aprovechamos de esta manera la financiación obtenida de los proveedores.

Desglose de cobros

Estos vendrán dados por el capital aportado y cobro del préstamo en enero, y a continuación los cobros de las ventas que se realizarán 30 días después de la venta por lo que se iniciarán en febrero y seguirán en mayo, agosto y noviembre.

COBROS

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Capital Suscrito	16.858,59	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	16.858,59
Financiación ajena	500.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500.000,00
Ventas LLAVEROS	0,00	55.500,00	0,00	0,00	55.500,00	0,00	0,00	74.000,00	0,00	0,00	74.000,00	0,00	259.000,00
Ventas PIPETAS	0,00	175.000,00	0,00	0,00	175.000,00	0,00	0,00	450.000,00	0,00	0,00	450.000,00	0,00	1.250.000,00
TOTAL	516.858,59	230.500,00	0,00	0,00	230.500,00	0,00	0,00	524.000,00	0,00	0,00	524.000,00	0,00	2.025.858,59
ACUMULADO	516.858,59	747.358,59	747.358,59	747.358,59	977.858,59	977.858,59	977.858,59	1.501.858,59	1.501.858,59	1.501.858,59	2.025.858,59	2.025.858,59	

TABLA 16. COBROS - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Desglose de pagos.

Las tres partidas principales de pagos se darán en enero, ya que aquí realizaremos la inversión en marketing, el pago de las planchas y los moldes y algunos gastos de constitución de la sociedad, después vendrán otros dos pagos mayores, de hecho, los mayores pagos del año debido a los pagos de las compras de las mercaderías, en abril y septiembre.

PAGOS

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
<u>Gastos Personal</u>													
Sueldo de Personal y Socios	5.980,00	5.980,00	5.980,00	5.980,00	5.980,00	5.980,00	5.980,00	5.980,00	5.980,00	5.980,00	5.980,00	5.980,00	71.760,00
Seguridad Social	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
<u>Costes variables</u>													
Compras (MP, mercad., etc..)	0,00	0,00	0,00	473.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	473.500,00	0,00	0,00	0,00	947.000,00
<u>Activo</u>													
Mobiliario	700,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	700,00
Maquinaria y utillaje	61.899,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	61.899,37
Equipos informáticos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.000,00
Propiedad Industrial	3.408,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.408,57
Aplicaciones informáticas	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.500,00
<u>Gastos Generales</u>													
Publicidad	5.330,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.330,00
Material Oficina	80,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	80,00
Alquileres	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00
Agua	300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	300,00
Luz	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	1.500,00
Teléfono	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00

Seguros	240,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	240,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	480,00
Otros gastos	1.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.800,00
Gastos de constitución	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.000,00
Gastos de 1er establecimiento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<u>Financiación Ajena</u>													
Amortización préstamo	11.055,56	11.095,04	11.134,66	11.174,42	11.214,32	11.254,36	11.294,55	11.334,88	11.375,36	11.415,98	11.456,74	11.497,65	135.303,53
Gastos financieros	1.785,42	1.745,94	1.706,32	1.666,56	1.626,66	1.586,61	1.546,43	1.506,10	1.465,62	1.425,00	1.384,24	1.343,33	18.788,22
TOTAL mes	102.253,92	21.995,98	21.995,98	494.495,98	20.995,98	20.995,98	21.235,98	20.995,98	494.495,98	20.995,98	20.995,98	20.995,98	1.282.449,68
ACUMULADO año	102.253,92	124.249,90	146.245,88	640.741,85	661.737,83	682.733,81	703.969,79	724.965,77	1.219.461,75	1.240.457,72	1.261.453,70	1.282.449,68	0,00

TABLA 17. PAGOS - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Desglose del flujo de caja.

En este punto unificamos los cobros y los pagos, lo que nos permite observar la situación de liquidez de la empresa mes a mes. Como podemos observar el mes más delicado es abril, en el que la empresa alcanza su punto más bajo de liquidez en todo el año, pero consigue afrontar los pagos con un pequeño excedente de liquidez, esta empresa tiene un funcionamiento no lineal a lo largo del año ya que dos veces al año realiza dos grandes compras, y debe acumular liquidez durante los meses anteriores para poder afrontar este desembolso tan brusco cada seis meses. Además, suponiendo que se repita la misma cantidad de demanda el próximo año, debemos de terminar con al menos quinientos mil euros en la tesorería para poder afrontar la inversión del año siguiente, como podemos observar, esto se cumple y el excedente serían beneficios.

COBROS - PAGOS

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
COBROS - PAGOS mes	414.604,67	208.504,02	-21.995,98	-494.495,98	209.504,02	-20.995,98	-21.235,98	503.004,02	-494.495,98	-20.995,98	503.004,02	-20.995,98	743.408,91
CASH FLOW acumulado año	414.604,67	623.108,69	601.112,71	106.616,74	316.120,76	295.124,78	273.888,80	776.892,82	282.396,84	261.400,87	764.404,89	743.408,91	0,00
COBROS - PAGOS (IVA)													
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
IVA Repercutido	0,00	48.405,00	0,00	0,00	48.405,00	0,00	0,00	110.040,00	0,00	0,00	110.040,00	0,00	316.890,00
IVA Soportado	17.415,92	561,75	561,75	99.786,75	351,75	351,75	402,15	351,75	99.786,75	351,75	351,75	351,75	220.625,57
Liquidación trimestral IVA				29.865,58			-52.085,25			9.499,35			-12.720,32
COBROS - PAGOS	397.188,75	256.347,27	-22.557,73	-624.148,31	257.557,27	-21.347,73	30.447,12	612.692,27	-594.282,73	-30.847,08	612.692,27	-21.347,73	852.393,66
CASH FLOW	397.188,75	653.536,03	630.978,30	6.829,99	264.387,26	243.039,53	273.486,65	886.178,92	291.896,19	261.049,12	873.741,39	852.393,66	0,00

TABLA 18. FLUJO DE CAJA - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

7.4. Recursos necesarios.

Como vemos, por un lado, necesitamos la aportación antes mencionada para constitución de la sociedad, sus gastos y la producción y promoción de las primeras unidades de prototipado. Por otro lado, podemos ver el préstamo necesario para empezar con la producción para la venta. Y a continuación un desglose del plan de pagos del primero de los tres años y medio que durará el préstamo.

<i>Préstamo</i>	Año 1	Año 2	Año 3
	500.000,00	0,00	0,00
<i>Amortización capital</i>	135.303,53	141.216,51	147.387,91
<i>Intereses 4,285% TAE</i>	18.788,22	12.875,23	6.703,83
<i>3,5 años</i>			

TABLA 19. CARACTERÍSTICAS PRÉSTAMO- FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Desglose Cuotas:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Amortización capital	11055,56	11095,04	11134,66	11174,42	11214,32	11254,36	11294,55	11334,88	11375,36	11415,98	11456,74	11497,65	135.303,53
Intereses	1785,42	1745,94	1706,32	1666,56	1626,66	1586,61	1546,43	1506,10	1465,62	1425,00	1384,24	1343,33	18.788,22

TABLA 20. AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

7.5. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

A continuación, presentamos la cuenta de pérdidas y ganancias esperada para los próximos tres años, suponiendo que las ventas se mantengan constantes.

	AÑO1	AÑO2	AÑO3
INGRESOS			
Ventas	1.509.000,00	1.509.000,00	1.509.000,00
Subvenciones concedidas	0,00	0,00	0,00
PÉRDIDAS DE EXPLOTACIÓN	0,00	0,00	0,00
Ingresos financieros	0,00		
RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS	18.788,22	12.875,23	6.703,83
PÉRDIDAS ACTIVIDADES ORDINARIAS	0,00		
Ingresos extraordinarios	0,00		
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS	0,00	0,00	0,00
PERDIDAS ANTES DE IMPUESTOS	0,00		
RESULTADO NEGATIVO DEL EJERCICIO	0,00	0,00	0,00
	AÑO1	AÑO2	AÑO3
GASTOS			
Compras	947.000,00	947.000,00	947.000,00
Gastos generales	33.090,00	20.580,00	20.580,00
Gastos Personal	77.760,00	77.760,00	77.760,00
Dotación a la amortización del inmovilizado	22.293,98	22.293,98	22.293,98
BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN	428.856,02	441.366,02	441.366,02
Gastos Financieros	18.788,22	12.875,23	6.703,83
RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS	0,00	0,00	0,00
BENEFICIOS ACTIVIDADES ORDINARIAS	410.067,80	428.490,79	434.662,19
Gastos extraordinarios	0,00	0,00	0,00
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS	0,00	0,00	0,00
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	410.067,80	428.490,79	434.662,19
Impuestos Sobre Beneficios	102.516,95	107.122,70	108.665,55
RESULTADO POSITIVO DEL EJERCICIO	307.550,85	321.368,09	325.996,64
% I.Sociedades	0,25	0,25	0,25

TABLA 21. P Y G - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

7.6. Balance de situación.

En este punto presentamos el balance final de situación de los tres primeros años de vida de la empresa.

	AÑO1	AÑO2	AÑO3
ACTIVO			
Inmovilizado	48.213,96	25.919,98	3.626,00
Inmovilizado Intangible	4.908,57	4.908,57	4.908,57
Inmovilizado Material	65.599,37	65.599,37	65.599,37
Inmovilizado Financiero	0,00	0,00	0,00
Amortización Acumulada	-22.293,98	-44.587,96	-66.881,94
Gastos a distribuir en varios ejercicios	0,00	0,00	0,00
Gastos por Intereses Diferidos	0,00	0,00	0,00
Activo Circulante	743.408,91	950.460,22	1.152.905,78
Existencias	0,00	0,00	0,00
Materias primas	0,00	0,00	0,00
Productos en curso	0,00		
Productos Terminados (Provisión de depreciación existencia)	0,00		
Anticipos a proveedores	0,00		
Tesorería	743.408,91	950.460,22	1.152.905,78
Caja y bancos	743.408,91	950.460,22	1.152.905,78
Deudores	0,00	0,00	0,00
Cientes y deudores	0,00	0,00	0,00
Subvenciones no cobradas	0,00	0,00	0,00
TOTAL	791.622,87	976.380,19	1.156.531,77
	AÑO1	AÑO2	AÑO3
PASIVO			
Fondos Propios	324.409,44	645.777,53	971.774,17
Capital Suscrito	16.858,59	16.858,59	16.858,59
Prima de emisión	0,00	0,00	0,00
Reservas	0,00	0,00	0,00
Remanente	0,00	307.550,85	628.918,94
Pérdidas y ganancias	307.550,85	321.368,09	325.996,64
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	0,00	0,00	0,00
Provisiones para riesgos y gastos	0,00	0,00	0,00
Acreedores a largo plazo	223.479,96	76.092,05	0,00
Deudas con entidades de crédito	223.479,96	76.092,05	0,00
Otros acreedores Leasing	0,00	0,00	0,00
Desembolsos pendientes / acciones no exigidas (otras empresas)	0,00	0,00	0,00
Acreedores a corto plazo	243.733,46	254.510,61	184.757,60
Proveedores de existencias	0,00	0,00	0,00
Proveedores de inmovilizado / acreedores Leasing	0,00	0,00	0,00
Anticipos de clientes	0,00	0,00	0,00
Impuesto a pagar	102.516,95	107.122,70	108.665,55
Créditos bancarios a corto plazo	141.216,51	147.387,91	76.092,05
TOTAL	791.622,87	976.380,19	1.156.531,77

TABLA 22. BALANCE DE SITUACIÓN - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

7.7. Ratios económico-financieros.

Junto a la tesorería, consideramos que este punto es de los que más claridad otorgan a nuestro análisis ya que es aquí donde cruzaremos los datos que nos sean de interés para poder analizar el funcionamiento económico de la empresa, encontrar sus fortalezas y debilidades, así como algunas peculiaridades.

Ratios de situación financiera.

RATIOS DE SITUACION FINANCIERA	AÑO1	AÑO2	AÑO3
LIQUIDEZ	3,05	3,73	6,24
ENDEUDAMIENTO	1,44	0,51	0,19
AUTONOMIA FINANCIERA	0,69	1,95	5,26

TABLA 23. RATIOS DE SITUACIÓN FINANCIERA - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Estos datos merecen ser analizados con detenimiento uno a uno, tanto en el primer año como en su evolución durante los tres años estudiados:

- Liquidez:

$$Liquidez = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Aquí analizamos la relación entre el activo corriente (formado por la tesorería) y el pasivo corriente (formado por la deuda a corto plazo), es una ratio que generalmente se quiere ver entre el 1,5 - 2, y como podemos observar en nuestra empresa es algo superior durante el primer y segundo año. Esto se debe a la necesidad anteriormente mencionada de llegar al siguiente ejercicio con una tesorería acumulada de al menos quinientos mil euros, para afrontar de este modo la próxima producción.

Sin embargo, el tercer año este ratio se duplica debido por un lado a la acumulación de beneficios de los dos primeros años pero especialmente a que la deuda a corto plazo se reduce a la mitad, ya que solo quedará por delante medio año de pagos del préstamo inicial. Este es un buen año para plantearse realizar una inversión en maquinaria para crear un departamento de I+D+i que no dependa de subcontrataciones de la producción.

- Endeudamiento:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Deuda l/p} + \text{Deuda c/p}}{\text{Fondos propios}}$$

Este ratio es especialmente alto el primer año, pero esto es debido a que realizamos una fuerte inversión inicial, por lo que no es representativo del funcionamiento regular de la empresa. Ya que la empresa no necesitará seguir endeudándose para proseguir con su habitual flujo de trabajo en los años siguientes. Es por eso que, ya en el segundo año se verá drásticamente reducido, puesto que mantendremos unos ingresos constantes pero la deuda se habrá amortizado casi en un tercio de su totalidad y no habremos generado deuda nueva por que como hemos dicho antes, en el medio plazo queremos conservar una política de autofinanciación.

- Autonomía financiera:

$$\text{Autonomía Financiera} = \frac{\text{Fondos propios}}{\text{Deuda l/p} + \text{Deuda c/p}}$$

Este ratio expresa cuanto dependería nuestra empresa de la deuda externa, y al igual que los dos ratios anteriores, expresa que el primer año estaríamos claramente sobre endeudados, pero ya sabemos que una de las peculiaridades de este proyecto es el iniciar una producción de gran volumen, lo que acarrea unos costes tremendos, pero una vez en marcha podremos autofinanciarnos. Es por lo que el ratio se da rápidamente la vuelta y pasa de estar por debajo de 1 hasta llegar casi a 2 el segundo año y sobrepasar el 5 el tercero. No se debe a otra cosa que a la reducción de la deuda.

Observando estos tres ratios en conjunto podemos observar que nuestra empresa busca un alto grado de autonomía, aunque sacrifique la rentabilidad por un exceso de tesorería. Puede parecer una decisión antieconómica el retener tanta cantidad de efectivo retenido, pero tiene una explicación. Nuestra empresa es una empresa de innovación, y por ello siempre debe tener un fondo de maniobra suficientemente grande para que le permita invertir rápidamente en nuevos campos de I+D+i y además una baja o nula cantidad de deuda, que le permita endeudarse. Necesitamos esa capacidad de reacción ya que en la innovación suele ganar el más rápido en desarrollar una tecnología.

Ratios de rentabilidad.

RATIOS DE RENTABILIDAD	AÑO1	AÑO2	AÑO3
MARGEN DE BENEFICIO	0,27	0,28	0,29
RENTABILIDAD FINANCIERA (R.O.E.)	1,26	0,66	0,45
RENTABILIDAD ECONOMICA (R.O.I.)	0,52	0,44	0,38

TABLA 24. RATIOS DE RENTABILIDAD - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Continuaremos analizando estos ratios individualmente:

- Margen de beneficio:

$$\text{Margen de } B^{\circ} = \frac{BAI}{Ventas}$$

Antes de proceder a su análisis debemos aclarar que este ratio no tiene en cuenta el pago del Impuesto de sociedades, por lo que esta midiendo la rentabilidad de nuestra actividad de explotación exclusivamente.

Como podemos ver es una buena rentabilidad, especialmente si la comparamos con el coste de la deuda que es de un 4,285% puesto que nuestra rentabilidad es muy superior. Este ratio nos indica, básicamente, que si en algún momento debemos aumentar la producción por un aumento de la demanda no debemos de preocuparnos si nuestro fondo de maniobra no es suficientemente alto y deberíamos endeudarnos para hacer frente a dicha demanda.

Como se aprecia, la evolución de este ratio es paulatinamente al alza. Se debe tan solo a que cada año reducimos la deuda y por ello sus costes, así que el ratio aumenta en la medida inversa que bajan los costes de la deuda.

- Rentabilidad financiera (ROE):

$$ROE = \frac{BAI}{Fondos Propios}$$

Este ratio puede ser uno de los más engañosos de los que vamos a analizar, ya que a primera vista la rentabilidad sufre una fuerte caída del primer al segundo año y vuelve a bajar en el tercero. Esto es debido a que el ROE (Return On Equity o rentabilidad del capital propio) relaciona los fondos propios con los beneficios antes de impuestos. Lo que ocurre es que al mantener nuestros beneficios como remanente para la inversión del siguiente año, esta rentabilidad se desploma, pero ya hemos explicado en el punto anterior, cual es el motivo de esta decisión y que relación tiene con la visión de nuestra empresa.

- Rentabilidad económica (ROI)

$$ROI = \frac{BAI}{Activo}$$

Con la rentabilidad económica ocurre algo parecido a lo que ocurre a la rentabilidad financiera. Puesto que este ratio relaciona el activo con los beneficios, al aumentar más el activo mediante la acumulación de tesorería de lo que se aumentan los beneficios mediante la reducción de costes financieros, la rentabilidad económica baja. Pero como anteriormente, no significa que sea un dato necesariamente negativo.

Ratios de eficiencia.

RATIOS DE EFICIENCIA	AÑO1	AÑO2	AÑO3
ROTACION DE ACTIVOS	1,91	1,55	1,30
ROTACION DEL FONDO DE MANIOBRA	3,02	2,17	1,56
FONDO DE MANIOBRA	499.675,44	695.949,61	968.148,18

TABLA 25. RATIOS DE EFICIENCIA - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- Rotación de activos:

$$Rotación\ de\ activos = \frac{Ventas}{Activo}$$

Este ratio pone en relación nuestro activo total con las ventas realizadas, al tener un activo formado principalmente por tesorería podemos ver como al aumentar este y ser las ventas constantes nuestro ratio de rotación de activos desciende. Para el tipo de empresa de la que hablamos no es un ratio importante por si mismo a la hora de describir su funcionamiento, pero si que puede usarse como un indicador de alarma si comienza a bajar sin que nuestro activo suba demasiado, pues supondría un descenso de las ventas.

- Rotación del fondo de maniobra:

$$Rotación\ dl\ fondo\ de\ maniobra = \frac{Ventas}{Fondo\ de\ maniobra}$$

En este ratio ocurre algo similar al anterior, pero esta vez relaciona las ventas con el fondo de maniobra. Por la naturaleza de nuestra empresa y la búsqueda de la autofinanciación y la disponibilidad económica para nuevas inversiones, siempre deberemos tener un fondo de maniobra más abultado que otro tipo de empresas, y al haber previsto unas ventas que se mantengan

constantes durante al menos los tres primeros años de vida de la empresa este ratio disminuye con el paso de los años. Pero una vez más esto no es un indicador necesariamente negativo, solo un indicador más de la línea que sigue nuestra empresa.

- Fondo de maniobra:

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Aquí vemos claramente la evolución del fondo de maniobra, como crece año tras año. Como podemos ver al final del tercer año casi duplicaremos los quinientos mil euros necesarios para iniciar la producción del cuarto, por lo que sería una buena opción plantearnos como objetivo para el cuarto año expandir nuestra empresa con un departamento de I+D+i que no necesite subcontratar la producción (al menos de los prototipos) y dotar a la empresa de maquinaria y mano de obra técnica, además la maquinaria se podría autofinanciar con el excedente de tesorería mencionado, y la mano de obra con el dinero que se estaba dedicando a los costes de financiación ya que en el cuarto año solo pagaremos los 6 primeros meses, lo que supone un ahorro anual de más de setenta mil euros.

Capítulo 8: Conclusiones

8. Conclusiones.

Como conclusión, comenzaremos diciendo que empezar un proyecto como una empresa será siempre complicado, y aunque tratemos de estimar riesgos, cuotas de mercado, compras, ventas, etc. Siempre será imposible prever con exactitud los acontecimientos futuros. Aun así, estas son las principales conclusiones que hemos podido extraer del análisis al que hemos dedicado este proyecto.

Hemos conseguido definir con cierta exactitud el entorno en el que se desarrollará nuestra empresa, usando distintas herramientas y formas de análisis. Este será un entorno en el que tendremos variedad de proveedores y con un nivel tecnológico alto, pero no tanta variedad de clientes, puesto que deberemos enfocarnos en los que más cuota de mercado abarcan reduciendo nuestras opciones en este aspecto.

Deberemos hacer frente a distintas amenazas y al tratarse de una empresa de innovación proteger bien nuestra propiedad industrial.

La campaña de marketing deberá ser muy especializada en el sector de la optometría volcando nuestros principales esfuerzos en las ferias y en la comunicación B2B. Además de seleccionar correctamente a nuestros clientes objetivo, ya que no cualquiera podrá hacer frente al elevado volumen de demanda que necesitamos para que la producción sea económicamente competitiva.

Toda la producción será externalizada puesto que supondría una inversión excesiva y necesitaríamos unos conocimientos de los que no disponemos.

Es de crucial importancia el reparto de los cobros y los pagos, ya que en gran parte nos financiaremos con los flujos de caja y nuestro objetivo será no depender de la financiación ajena.

En definitiva, creemos haber solucionado muchos de los interrogantes que teníamos cuando surgió la idea de negocio y ahora tocará someter el proyecto al juicio del mercado y que este con suerte lo valide.

Capítulo 9: Bibliografía

9. Bibliografía.

9.1. Recursos web.

Porcentaje de usuarios de lentes de contacto por países en 2017. Documento en línea disponible en:

<https://es.statista.com/estadisticas/613042/porcentaje-de-usuarios-de-lentillas-por-paises/>

EUROMCONTACT 2018 market data report on sales of contact lenses and lens care product, Publication report 2018. Documento en línea disponible en:

<https://euromcontact.org/publications/annual-statistics-reports/>

Contact Lens Wearer Demographics and Risk Behaviors for Contact Lens-Related Eye Infections – United States, 2014 by Center for Disease Control and Prevention. Documento en línea disponible en:

<https://www.cdc.gov/mmwr/preview/mmwrhtml/mm6432a2.htm>

Informe sobre el uso de lentillas – Vision Direct. Documento en línea disponible en:

<https://www.visiondirect.es/media/wysiwyg/cms/spanishsurvey/static/informe-uso-de-lentillas.pdf>

Factores de carga mental – Observatorio de Prevención de Riesgos Laborales de Murcia. Documento en línea disponible en:

[http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=3524&IDTIPO=11&RASTRO=c740\\$m](http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=3524&IDTIPO=11&RASTRO=c740$m)

Plan estratégico de la Industria Valenciana 2018 - 2023. Plan sectorial del plástico – Conselleria d’Economia Sostenible, Sectors, Products, Comerç i Treball. Documento en línea disponible en:

<http://www.indi.gva.es/documents/161328133/164106546/Plan+Sectorial+PLASTICO+2018.pdf/e1763f35-ac0b-4354-94e1-25e1d8d1cac2>

El ciclo de vida de un producto y sus cuatro etapas – Blog de Roberto Espinosa.

Fuente disponible en:

<https://robertoespinosa.es/2018/11/04/ciclo-de-vida-de-un-producto>

Tabla de coeficientes de amortización – Agencia Tributaria. Fuente disponible en:

https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Base_imponible/Amortizacion/Tabla_de_coeficientes_de_amortizacion_lineal_shtml

Simulador financiero Iberaval – Fuente disponible en:

<https://www.iberaval.es/simulador/>

Blog de Javier Mejias – Fuente disponible en:

<https://javiermejias.com/blog/2013/05/metricas-startup-indicadores/>

9.2. Recursos físicos.

Decisiones de marketing: cliente y empresa (Rivera Vilas, Luis Miguel)

Fundamento y técnicas de la investigación comercial (Grande Esteban, Ildefonso – Abascal Fernández Elena)

Investigación de mercados (Aaker, David A – Day, George S – Kumar, V)

Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones (Amat, Oriol)

Análisis de estados económico-financieros (Lliriente Olier, José Ignacio)

Análisis de la empresa a través de su información económico – financiera: fundamentos teóricos aplicaciones (González Pascual, Julián)

Estados financieros: teoría y casos prácticos (Larrinaga González, Carlos – Fresneda Fuentes, Silvia – Carrasco Gallego, Amaia – Donoso Anes, Jose Antonio – Hernández Borreguero, Jose Julián – López Gavira, María del Rosario)

Contabilidad financiera superior (Besteiro Varela, María Avelina – Mazaecín Borreguero, María Rosario)

Capítulo 10: Anexos

10.Anexos.

10.1. Encuesta

Hábitos sobre el cuidado de las lentillas.

Datos personales

1. Sexo

Selecciona todos los que correspondan.

Hombre

Mujer

2. Edad

Selecciona todos los que correspondan.

De 7 a 13 años

De 14 a 24 años

De 25 a 35 años

más de 35 años

3. Ocupación

Marca solo un óvalo.

Estudiante

Trabajador

Otro

Hábitos de uso y compra

4. ¿Con que frecuencia usa lentillas?

Selecciona todos los que correspondan.

Prácticamente a diario

Al menos una vez por semana

Menos de una vez por semana

Responda SI o NO a las siguientes afirmaciones:

5. Sé la marca de mi líquido para lentillas sin necesidad de mirarlo.

Selecciona todos los que correspondan.

Sí

No

6. Sé la composición de mi líquido para lentillas sin necesidad de mirarlo (peróxido, multiuso o salino).

Selecciona todos los que correspondan.

- Sí
- No

7. En alguna ocasión he querido quitarme las lentillas pero no he tenido el envase ni el líquido.

Selecciona todos los que correspondan.

- Sí
- No

Elija una de las opciones en las siguientes preguntas.

8. ¿Dónde compra el líquido para el cuidado de las lentillas?

Selecciona todos los que correspondan.

- Internet
- Tienda especializada (farmacia u óptica)
- Supermercado
- Otro: _____

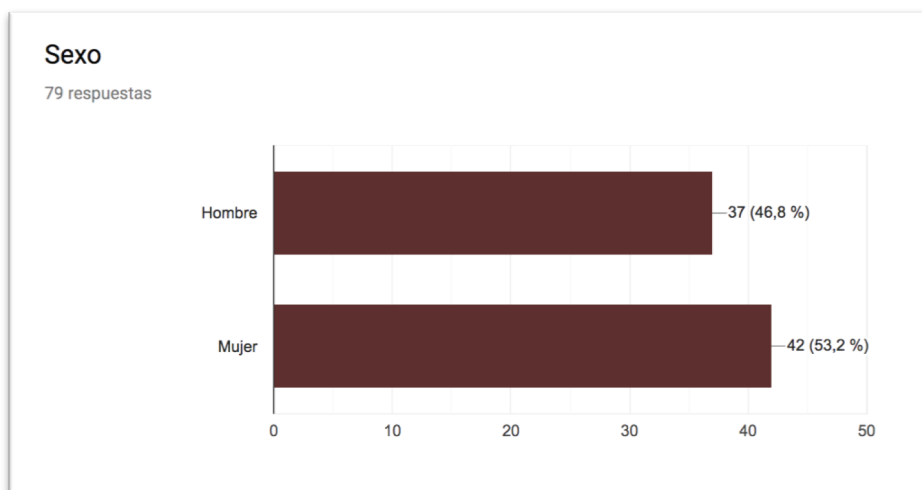
9. ¿Por qué elige ese en particular?

Selecciona todos los que correspondan.

- Relación cantidad/precio
- Recomendación del personal especializado
- Me gusta esa marca
- Sólo hay esa opción donde lo compro
- Otro: _____

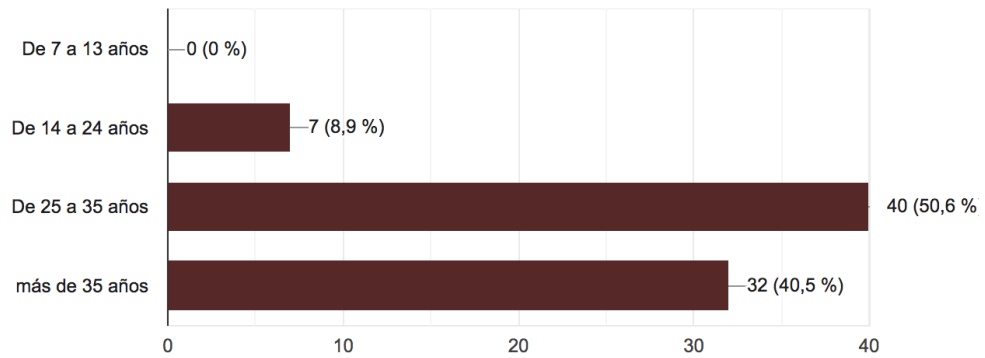
10.2. Respuestas de la encuesta.

Durante el trabajo hemos mostrado algunas de las respuestas a la encuesta realizada, bien para justificar algunas decisiones y puntos de vista, a continuación, mostraremos la totalidad de las respuestas recibidas agrupadas en gráficos.



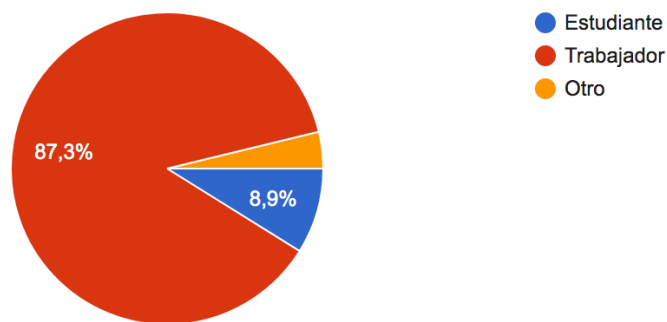
Edad

79 respuestas



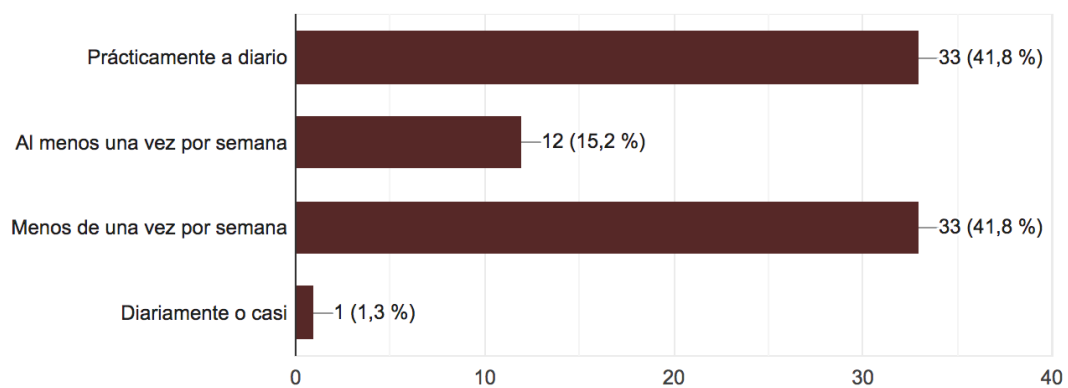
Ocupación

79 respuestas



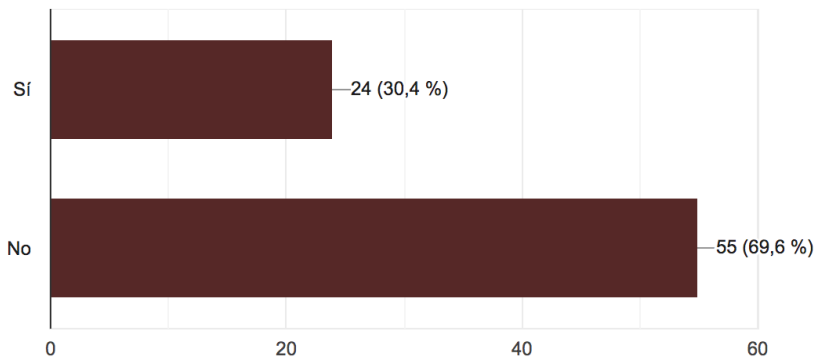
¿Con que frecuencia usa lentillas?

79 respuestas



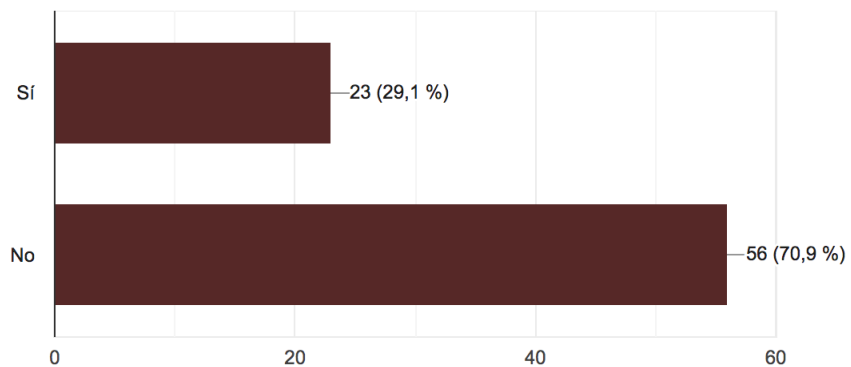
Sé la marca de mi líquido para lentillas sin necesidad de mirarlo.

79 respuestas



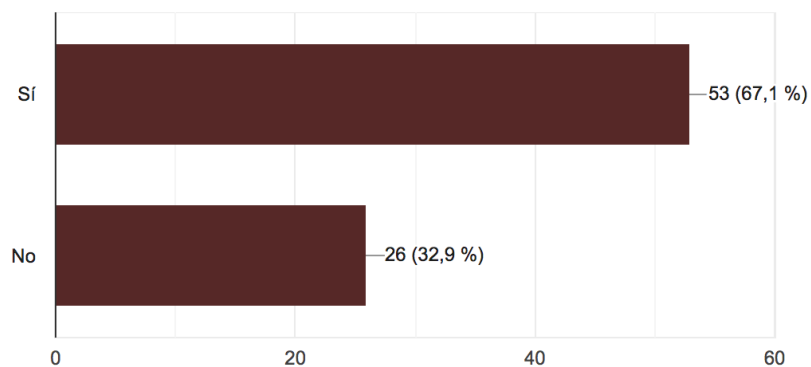
Sé la composición de mi líquido para lentillas sin necesidad de mirarlo (peróxido, multiuso o salino).

79 respuestas



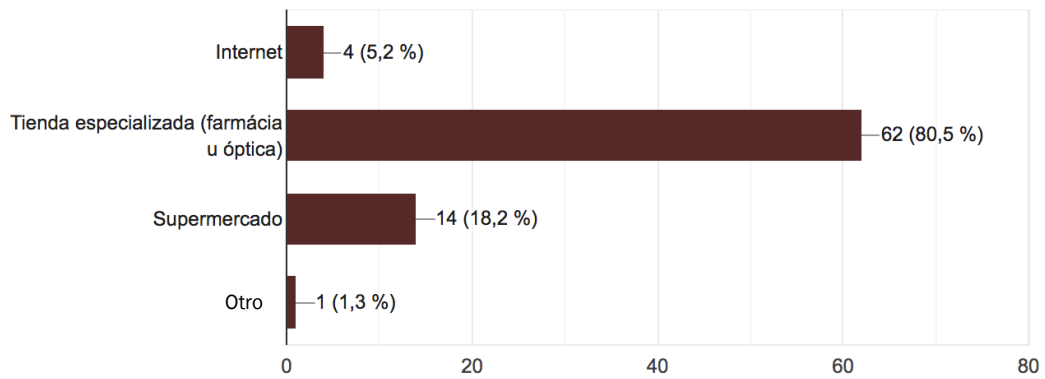
En alguna ocasión he querido quitarme las lentillas pero no he tenido el envase ni el líquido.

79 respuestas



¿Dónde compra el líquido para el cuidado de las lentillas?

77 respuestas



¿Por qué elige ese en particular?

77 respuestas

