

# TRABAJO FINAL DE CARRERA

## PLAN DE EMPRESA PARA UN NEGOCIO DE PERSONAL SHOPPER DENOMINADO “ANNE’S CHOICE S.L.” EN VALENCIA



**Autor:** Raquel Alonso Arenas.

**Director:** Aurelio Herrero Blasco.

**Licenciatura en:** Administración y  
Dirección de Empresas.

**Universidad Politécnica de Valencia.**

**Valencia, Diciembre de 2011.**



---

*A mi hermano Antonio, por tu dedicación, ayuda y apoyo.*

*A Vanessa, por involucrarse en mi proyecto, y ayudarme en todo lo necesario.*

*A Aurelio por su atención y constantes recomendaciones.*

*...Gracias por todo...*



# ÍNDICE DEL TFC

I.INTRODUCCIÓN.	11
I.1. RESUMEN.	13
I.2. OBJETO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS.	15
I.3. OBJETIVOS.	19
II. ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL).	23
II.1. INTRODUCCIÓN.	25
II.2. JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DEL TRABAJO.	25
II.3. HISTORIA DE LA MODA.	27
II.4. APROXIMACIÓN AL SECTOR.	30
III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.	45
III.1. INTRODUCCIÓN.	47
III.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: PEST.	47
III.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.	74
III.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.	79
III.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA.	87
III.6. ANÁLISIS DAFO-CAME.	91
III.7 EPÍLOGO.	96
IV. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES.	99
IV.1. INTRODUCCIÓN.	101
IV.2. LOCALIZACIÓN.	104
IV.3. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.	105
IV.4. OPERACIONES Y PROCESOS.	106
IV.5. EPÍLOGO.	114
V. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.	117
V.1. INTRODUCCIÓN.	119
V.2. MISIÓN.VISIÓN.VALORES.	119
V.3. FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA.	121
V.4. ORGANIGRAMA.	122
V.5. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.	123
V.6. EPÍLOGO.	123
VI. PLAN DE MARKETING.	125
VI.1. PÚBLICO OBJETIVO Y SEGMENTACIÓN.	127
VI.2. DISEÑO DEL SERVICIO.	130

---

VI.3. POLÍTICA DE PRECIOS.	136
VI.4. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN.	139
VI.5. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN.	145
VI.6. VALOR AÑADIDO Y SERVICIO AMPLIADO EN MARKETING DE SERVICIOS.	145
VI.7. EPÍLOGO.	148
VII. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.	149
VII.1. INTRODUCCIÓN.	151
VII.2. ANÁLISIS DE LOS BALANCES PREVISIONALES. 5 A 3 ESCENARIOS.	151
VII.3. CUENTAS DE RESULTADOS PREVISIONALES. DE 5 A 3 ESCENARIOS.	157
VII.4.FLUJOS Y ROTACIONES.	169
VII.5. ANÁLISIS DE INVERSIÓN.	172
VII.6. EPÍLOGO.	174
VIII. CONCLUSIONES.	175
IX. BIBLIOGRAFÍA.	179
X. ANEXOS.	187

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Evolución de la facturación del Comercio Textil en España.	32
GRÁFICO 2: Evolución del número de trabajadores en Establecimientos Textiles.	32
GRÁFICO 3: Evolución del número de puntos de venta minoristas.	33
GRÁFICO 4: Gasto medio anual por unidad familiar en textil.	34
GRÁFICO 5: Distribución de la facturación en formatos comerciales.	34
GRÁFICO 6: Evolución de cuotas de Mercado nacional.	35
GRAFICO 7: Balanza comercial de la Industria Textil en España.	36
GRÁFICO 8: Evolución de la distribución de la facturación.	39
GRÁFICO 9: Cuotas de facturación de Comunidades Autónomas.	40
GRÁFICO 10: Evolución de la cesta de la compra - % -.	41
GRÁFICO 11: Compradores de moda online.	42
GRÁFICO 12: Número de compras en Internet. Cantidad media gastada (textil y complementos).	44
GRÁFICO 13: Evolución del Producto Interior Bruto.	50
GRÁFICO 14: Evolución de la demanda nacional y externa.	50
GRÁFICO 15: Evolución anual del IPC.	58
GRÁFICO 16: Evolución mensual del IPC.	60
GRÁFICO 17: Número de parados en función del grupo de edad.	61
GRÁFICO 18: Evolución del gasto en I+D.	68

# ÍNDICE DE TABLAS

TABLA1: Contexto Macroeconómico.	31
TABLA 2: Ranking de los 50 países destino de la exportación española de Moda en 2010.	37
Tabla 3: Ranking de los 50 países origen de la importación española de Moda en 2010.	38
TABLA 4 : Variación de la demanda.	51
TABLA 5: Comercio exterior e intracomunitario.	54
TABLA 6: Comercio exterior e intracomunitario según secciones del arancel.	55
TABLA 7: Variación de la oferta.	56
TABLA 8: Variación de la renta.	57
TABLA 9: Número de parados por Comunidades Autónomas.	61
TABLA 10: Número de empresas según su condición jurídica.	63
TABLA 11: Población por sexo.	64
TABLA 12: Población por comunidades y ciudades autónomas.	65
TABLA 13: Gastos internos totales en I+D por CC.AA. y sector de ejecución.	69
TABLA 14: Precios tabla competencia.	89
TABLA 15: Precios promedio de Anne´s Choice.	139
TABLA 16: Activo Previsional Año 1.	154
TABLA 17: Pasivo y Patrimonio Neto Previsional Año 1.	154
TABLA 18: Activo Previsional Año 2.	155
TABLA 19: Pasivo y Patrimonio Neto previsional año 2..	155
TABLA 20: Activo Previsional Año 3.	156
TABLA 21: Pasivo y patrimonio neto previsional año 3.	156
TABLA 22: Prevision facturación mensual.	157
TABLA 23: Previsión facturación año 1.	157
TABLA 24: Fondo de maniobra.	158
TABLA 25: Previsión gastos variables mensuales.	159
TABLA 26: Previsión facturación año 1.	159
TABLA 27: Previsión gastos variables tres primeros años.	159
TABLA 28: Previsión gastos personales anuales.	160

---

TABLA 29: Amortización préstamo.	162
TABLA 30: Gastos fijos anuales para los primeros tres años.	164
TABLA 31: Coeficientes Amortización Inmovilizado.	164
TABLA 32: Amortizaciones Inmovilizado materrial.	165
TABLA 33 Previsión de gastos de apertura.	165
TABLA 34: Ratios de Liquidez.	169
TABLA 35: Fondo de maniobra.	170
TABLA 36: Ratios de Endeudamiento.	171
TABLA 37: Desembolso Inicial.	172
TABLA 38: Previsión flujos de caja 10 años.	173
TABLA 39: Previsión Cuenta de Pérdidas y Ganancias.	196
TABLA 40: Previsión de Activo.	197
TABLA 41: Previsión de Pasivo.	197
TABLA 42: Previsión de ratios.	198
TABLA 43: Previsión Cuenta de Pérdidas y Ganancias.	199
TABLA 44: Previsión del Activo.	200
TABLA 45: Previsión del pasivo.	200
TABLA 46: Previsión de ratios.	201

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: Cuotas de facturación Comunidades Autónomas.	41
ILUSTRACIÓN 2: Densidad de la población española (censo de 2008).	64
ILUSTRACIÓN 3 Intensidad de gasto en I+D.	68
ILUSTRACIÓN 4: Las cinco fuerzas de Porter.	74
ILUSTRACIÓN 5: Pirámide de las necesidades según Maslow.	82
ILUSTRACIÓN 6: Plano de situación del local.	104
ILUSTRACIÓN 7: Imagen de la fachada del local.	105
ILUSTRACIÓN 8: Logotipo de la empresa.	121
ILUSTRACIÓN 9: Organigrama.	122
ILUSTRACIÓN 10: Mapeo del servicio ( <i>Continúa en sentido lateral en la página siguiente</i> ).	133
ILUSTRACIÓN 11: Flor de servicio ampliado.	146

# I. INTRODUCCIÓN

---



## I.1. RESUMEN.

En este trabajo se realiza un plan de negocio para implantar una empresa de *Personal Shopper* en la provincia de Valencia. El nombre comercial de la misma será “**Anne´s Choice**” y los servicios en los que se centrará serán: rutas de shopping, análisis de armario, análisis del color y asesoramiento on line.

El trabajo va dirigido a la Comisión Coordinadora del Trabajo Final de Carrera, a los miembros del tribunal examinador y a futuros alumnos del TFC.

El Objeto principal del mismo es averiguar si crear una empresa de organización de eventos en la provincia de Valencia es rentable. A nivel general, los objetivos fijados para la elaboración del presente trabajo son:

- Situar al lector en el marco de referencia actual por medio del estudio de los principales indicadores económicos.
- Aproximar al lector al sector en el que la empresa desarrolla su actividad.
- Detectar los posibles competidores potenciales y factores que pueden influir en el desarrollo de la actividad de la empresa.
- Conseguir un profundo conocimiento sobre la idea de negocio de la empresa.
- Valorar la viabilidad tanto técnica como económico-financiera del proyecto.

El motivo que me ha llevado a realizar este proyecto surge a raíz de una profunda investigación en la que me he dado cuenta de lo interesante que sería la creación de una empresa de este tipo de negocio, ya que durante dos años he podido conocer, aunque desde una perspectiva muy superficial, el mundo del *Personal Shopper* y ha despertado en mi un interés hacia él. Por otro lado, es un mercado interesante que se encuentra en auge y pienso que es una profesión apasionante y muy bien remunerada.

Los *Personal Shopper* tenemos la posibilidad de resaltar la belleza natural de las personas así como de disimular sus defectos. Por lo que si conseguimos diferenciarnos del resto de empresas y ofrecer precios competitivos, lograremos llevar a cabo este proyecto.

Para describir y desarrollar esta idea de negocio realizamos este plan de empresa, que trata de explicar todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir esta idea en realidad y, de examinar la viabilidad del proyecto.

Se parte de la introducción al lector al negocio de la organización de eventos para conocer las particularidades del mismo.

A continuación se analiza el entorno que rodea a la empresa, para poder beneficiarnos de las oportunidades y fortalezas así como evitar las amenazas y debilidades existentes en el mismo. Igualmente se estudia el mercado del *Personal Shopper* para conocer cuál es su situación y cómo le afecta la crisis a la que actualmente se enfrenta nuestra economía. Del mismo modo se determina el público objetivo al que se dirige la empresa. También se identifican los principales competidores potenciales, la amenaza de entrada de otros nuevos o sustitutivos y cuál es el poder que tienen los clientes y proveedores sobre la empresa.

Se continúa con una detallada descripción de la empresa, explicando su forma jurídica, su estructura organizativa, su filosofía y los procedimientos seguidos para la entrega de su servicio.

Posteriormente se detalla el plan de marketing que seguirá la empresa para darse a conocer. Se desarrolla cuál será su estrategia de Marketing Mix, describiendo el servicio a ofrecer detenidamente y cómo funciona la política de precios en este tipo de empresas. Igualmente se especifican las acciones de promoción que la empresa llevará a cabo para darse a conocer, cuál será la ubicación de su oficina y la política de recursos humanos seguida.

Finalmente se realiza un plan económico-financiero para evaluar la viabilidad del proyecto en tres escenarios (pesimista, más probable y optimista).

Se concluye, a partir del análisis del escenario más probable, que el esfuerzo en la inversión inicial aportada se vería recompensado con los beneficios futuros. Implantar esta idea de negocio resultará rentable a largo plazo, pues a pesar de tener pérdidas durante los primeros años se prevé un incremento de los beneficios en los ejercicios siguientes que hacen suponer un espléndido futuro para la empresa.

Por tanto el resultado ha sido un negocio viable.

## **I.2. OBJETO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS.**

El *objeto* del presente trabajo es realizar un plan de empresa para un negocio de nueva creación dedicado a la actividad del *Personal Shopper*. Mediante este proyecto se pretende desarrollar la idea empresarial, así como todos los procedimientos que conlleva su puesta en marcha y el conocimiento de su viabilidad.

La razón de elegir este tipo de temática para la realización de mi Trabajo Final de Carrera, surge a partir de la idea de una amiga, la cual está cursando los estudios para *Personal Shopper*, de crear una empresa de este tipo entre las dos.

Debido a que el plan de empresa es un documento en el que se analiza la empresa en todas sus áreas, los conocimientos adquiridos tras el estudio de las distintas asignaturas que componen la carrera de Licenciado en Administración y Dirección de Empresas permiten desarrollar de forma adecuada este tipo de proyectos.

A partir de esta idea, se cree que una de las salidas profesionales que ofrece esta carrera es iniciar o emprender un nuevo negocio por cuenta propia. Como alternativa a esta salida en la que el riesgo es un factor a considerar, también se encuentra la posibilidad de aportar los conocimientos adquiridos al incorporarnos al mercado laboral a través de una consultora encargada de realizar este tipo de actividad, realizando planes de empresa a partir de ideas emprendedoras.

Todas las asignaturas que conforman el plan de estudios de la carrera han contribuido en mayor o menor medida a la ejecución y desarrollo de este trabajo.

Sin embargo, nos hemos centrado en aquellas que, de acuerdo a la naturaleza de la empresa y al objetivo de nuestro proyecto, ayudarán más y mejor a analizar los aspectos que queremos analizar en profundidad. Es por ello que, a continuación destacamos aquellas que resultarán esenciales:

CAPÍTULO DEL TFC	CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL).
<p><b>Asignaturas relacionadas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introducción a los sectores empresariales I y II.</li> <li>▪ Economía española y regional.</li> <li>▪ Economía española y mundial.</li> <li>▪ Microeconomía.</li> <li>▪ Gestión y organización de empresas de servicios.</li> <li>▪ Dirección Estratégica y Política de Empresa.</li> </ul>
<p><b>Breve justificación</b></p>	<p>Teniendo en cuenta, que lo que queremos ofrecer en este capítulo es la evolución del sector durante los últimos años, las asignaturas que más se adecúan son éstas.</p> <p>Nos permitirán obtener una amplia visión de los sectores que conforman el tejido empresarial español, incluido el nuestro.</p> <p>Profundizaremos en el sector de la moda: (<i>evolución en el tiempo, tendencias, sus principales características...</i>) ya que el tema de nuestro proyecto se podría considerar incluido en este gran sector.</p>

<b>CAPÍTULO DEL TFC</b>	<b>CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introducción a los sectores empresariales I y II.</li> <li>▪ Dirección Estratégica y Política de Empresa.</li> <li>▪ Dirección comercial.</li> <li>▪ Marketing en empresas de servicios.</li> </ul>
<b>Breve justificación</b>	<p>El conjunto global de estas asignaturas, nos permitirá profundizar en nuestro sector, el de la moda, definir las estrategias a seguir así como analizar la competencia y la demanda.</p> <p>En este apartado utilizaremos el análisis PEST para analizar el macroentorno y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para analizar en profundidad el microentorno.</p>

<b>CAPÍTULO DEL TFC</b>	<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES.</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tecnología de los servicios turísticos.</li> <li>▪ Gestión y organización de empresas de servicios.</li> <li>▪ Dirección de producción y logística.</li> <li>▪ Economía de la empresa II.</li> </ul>
<b>Breve justificación</b>	<p>En este apartado nos limitaremos a explicar las características de la empresa, las operaciones que tenemos que llevar a cabo para poder ofrecer el servicio y las necesidades técnicas de la empresa.</p>

<b>CAPÍTULO DEL TFC</b>	<b>CAPÍTULO 5: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección de Recursos Humanos.</li> <li>▪ Legislación Laboral.</li> <li>▪ Economía de la empresa II.</li> </ul>
<b>Breve justificación</b>	<p>Nos ayudará a saber si la actividad que queremos realizar se encuentra dentro del marco legal establecido y a determinar si la forma jurídica escogida es la idónea.</p> <p>Es conveniente definir los distintos puestos de trabajo que van existir en la empresa, análisis de estos, remuneración y responsabilidades para que el funcionamiento de toda organización sea el correcto.</p>

<b>CAPÍTULO DEL TFC</b>	<b>CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DEL MARKETING.</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marketing en empresas de servicios.</li> <li>▪ Dirección estratégica y política de la empresa.</li> <li>▪ Tecnología de los servicios públicos.</li> <li>▪ Dirección comercial.</li> </ul>
<b>Breve justificación</b>	<p>En este capítulo, las asignaturas mencionadas nos van a ayudar a determinar cuál va a ser nuestro mercado objetivo, así como las técnicas y herramientas que aplicaremos para obtener la mayor cuota de mercado.</p>

CAPÍTULO DEL TFC	CAPÍTULO 7: ESTUDIO ECONÓMICO/FINANCIERO.
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección financiera.</li> <li>▪ Economía de la empresa II.</li> <li>▪ Contabilidad general y analítica.</li> </ul>
<b>Breve justificación</b>	<p>Para determinar si el proyecto es viable o no, evaluaremos el proyecto de inversión mediante las técnicas de evaluación y selección de inversiones, a partir de unos estados financieros previsionales.</p>

Por último, me gustaría añadir que las asignaturas relacionadas con los métodos estadísticos, así como las informáticas, estarán presentes en la realización de todo el proyecto, ya que la obtención de información y tratamiento de datos aparecen en todos los capítulos de ahí que no las hayamos introducido en ningún capítulo específico.

### I.3. OBJETIVOS.

El *objetivo principal* es evaluar la viabilidad de desarrollar un proyecto consistente en la creación de una empresa de *Personal Shopper* en Valencia.

Los *objetivos generales* que se pretenden alcanzar con la realización de este plan de viabilidad:

- Dejar constancia documental por escrito, que pueda constituir una garantía para los futuros socios, entidades o instituciones que cooperen en la puesta en marcha del proyecto.
- Servir de instrumento de análisis a los propios emprendedores que promueven la idea.

- Ofrecer una visión general del sector para poder comprender el propio negocio y la competencia.
- Favorecer el establecimiento de alianzas estratégicas con socios potenciales.
- Propiciar la obtención de recursos o líneas de financiación y subvenciones.
- Definir el marco de trabajo y los pasos a seguir para beneficiar la puesta en marcha del negocio.

Además, tenemos unos *objetivos específicos* que seguimos respecto a los apartados del índice:

- Analizar los antecedentes y la situación actual del sector de la moda, como punto de partida para centrar el negocio en su entorno.
- Analizar el entorno de la ubicación de la empresa para determinar la necesidad y posible demanda.
- Determinar las características del cliente potencial de este proyecto y a su vez de la competencia en el sector en su ámbito de influencia, mediante la realización de un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Conocer quienes son nuestros competidores más directos.
- Diseño de la infraestructura, estrategia, organización y operativa de la empresa con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.
- Analizar las principales formas jurídicas que puede adoptar la empresa y escogeremos la más adecuada. Además, describiremos los diferentes puestos de trabajo, el organigrama de la empresa así como la política retributiva.
- Proponer un plan de marketing que sirva para posicionar la empresa en el mercado y analizar las diferentes formas de promoción de la empresa para que sea conocido por sus clientes potenciales.
- Evaluar los costes de construcción, diseño e implementación, y analizando si el coste de puesta en marcha son factibles desde el punto de vista económico para el desarrollo positivo de la empresa.

- Analizar si es factible tanto económicamente como financieramente para poder tener herramientas a la hora de poder tomar decisiones.



## **II. ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL)**

---



## II.1. INTRODUCCIÓN.

Los servicios del *Personal Shopper* es una actividad económica creciente en nuestro país, y más concretamente en la Comunidad Valenciana. Se ha convertido en una profesión indispensable en nuestra sociedad, donde la imagen es vital para afrontar nuestros retos de cada día: entrevistas de trabajo, compromisos, viajes. Sin duda, la imagen que se desprende en cada momento dice mucho de nosotros mismos.

En mi opinión, el futuro para un *Personal Shopper* puede ser muy prometedor, ya que la demanda de estos profesionales es cada vez mayor, esto puede verse por la aparición de nuevas empresas que se dedican en exclusiva a este sector. Hace algunos años, el *Personal Shopper* se entendía como algo exclusivo de políticos, artistas y millonarios pero actualmente, cualquiera puede disfrutar de la compañía de un profesional que le aconseje que ropa comprar.

## II.2. JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DEL TRABAJO.

Se denomina “*emprendedor*” a aquella persona que identifica una oportunidad y obtiene y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. En el contexto económico actual la necesidad de innovar, generar riqueza y trabajo, y además desarrollar el potencial creativo es importante para poder hacer frente a la crisis económica existente. La creación de empleo se ha convertido en una de las mayores necesidades de nuestra sociedad, por lo que la actividad de aquellos que deciden constituir su propia empresa adquiere un valor esencial para el desarrollo del tejido económico.

Por este motivo, mi Trabajo Final de Carrera consistirá en la realización de un Plan de Negocio para una empresa de *Personal Shopper* en la provincia de Valencia. Su denominación comercial será “*Anne´s Choice*”. Los servicios que ofrecerá son: rutas de shopping, análisis de armario, análisis del color, asesoramiento on line.

El hecho de querer dedicar este trabajo final de carrera a ofrecer servicios como *Personal Shopper* puede que tenga su justificación en mi experiencia laboral como dependienta en una tienda de moda hasta la actualidad. Combinar los estudios de una licenciatura con un trabajo es complicado. Por ello necesitaba encontrar un trabajo con horarios flexibles que pudiese acoplarse a mis estudios. El trabajo de dependienta no es igual que el de un *Personal Shopper*, pero me ha permitido conocer, aunque superficialmente, el mundo de la moda y ha despertado en mí un interés hacia este sector. Por otro lado, también me ha ayudado a crear esta idea una amiga, la cual también está estudiando para *Personal Shopper* y formará parte de la empresa como socia.

Pienso que se trata de un ámbito interesante y que está lleno de oportunidades. En la actualidad, cualquiera que sea nuestra profesión, oficio, afición... El cuidado de nuestra imagen personal es una exigencia indiscutible.

Nuestra imagen comunica y determina en muchas circunstancias la forma de relacionarnos con nuestro entorno. Así mismo, no debemos olvidar el alto porcentaje que ocupa la comunicación no verbal en cualquier relación interpersonal y que nuestra imagen será la encargada de colocarnos la primera etiqueta. En lo referente a los negocios, la imagen en la mayoría de los casos define el éxito o fracaso debido a la enorme competencia que se vive entre empresas de todo tipo y tamaño. Por otro lado las personas cada vez disponemos de menos tiempo en nuestra vida actual para dedicarlo a cosas como ir de compras, por lo que queremos maximizar ese poco tiempo que tenemos. Esto hace que las personas contraten los servicios de un profesional que además de ahorrarles tiempo puede hacerles ahorrar dinero evitando compras innecesarias o equivocadas.

## II.3. HISTORIA DE LA MODA.

La historia del traje no es lo mismo que la historia de la moda. La primera comprende toda la historia desde la prehistoria hasta la actualidad mientras que la historia de la moda tiene su inicio en el siglo XIV cuando el vestir experimenta un cambio en cuanto a su principio de búsqueda de lo novedoso.

La evolución de la historia y la propia historia de la moda hacen que cada individuo tenga la necesidad de distinguirse del resto, de buscar su propia identidad y estilo también en el vestir.

El sector textil español, que había sido uno de los pilares en el proceso de industrialización, viene experimentando desde hace muchos años un profundo proceso de cambio que podría identificarse en una primera etapa por el crecimiento y la modernización y más adelante, a partir aproximadamente de los años noventa, por una rapidísima globalización. A continuación se identifican los hechos y las circunstancias que han provocado los cambios más representativos en la evolución de la industria textil en nuestro país:

**1940. Situación del sector.** La industria textil emerge de la guerra civil con una estructura productiva relativamente bien conservada pero con grandes problemas: escasez de materias, descapitalización, imposibilidad de importación de maquinaria, materias y restricciones energéticas.

**1959. Primeros pasos hacia la liberación de las importaciones.** Con el plan de estabilización económica se inician los primeros pasos hacia la liberación de las importaciones, con lo cual arranca una larga fase de desarrollo industrial de la que el textil se beneficia plenamente. En aquellos años, el sector estaba formado básicamente por empresas de productos intermedios (hilados y tejidos).

---

**1960-1970. Política de desarrollo y nacimiento de la industria de la moda.**

Durante la década de los años sesenta la producción textil experimenta un gran crecimiento como consecuencia del desarrollo de la economía española. A pesar de que el textil de cabecera sigue dominando el sector, despegó la industria del vestuario. La tipología productiva era básicamente la de “empresas-fábrica” con sistemas integrados donde lo más importante era disponer de capacidad de producción.

**1980. La eclosión de las grandes productoras-distribuidoras.**

Inditex inició sus actividades en 1964 pero su gran expansión comenzó en 1980 hasta convertirse en lo que es hoy: el segundo grupo distribuidor de vestuario. Integrar la producción y distribución de vestuario fue una estrategia absolutamente innovadora que posteriormente ha tenido muchos imitadores exitosos como Mango, Cortefiel, Induyco y muchos otros. Actualmente controlan cerca del 30% del mercado español del vestuario y tienen un enfoque global con una activa presencia en los principales mercados internacionales.

**1982-1986. El Plan de Reversión Textil.**

A principios de los años ochenta el sector sufre la primera gran crisis de la posguerra y se pone en marcha el Plan de Reversión Textil para facilitar, mediante ayudas económicas, la modernización de las empresas y la transformación hacia actividades más focalizadas en el producto, el marketing, la calidad y la distribución que en la producción, que hasta entonces era el aspecto dominante.

**1986. Incorporación de España en la CEE.**

A pesar de que hasta este momento el crecimiento de la producción ha sido considerable, el textil sigue siendo una actividad muy protegida de la competencia internacional y muy centrada en los mercados interiores. El nivel de intercambios exteriores es muy bajo con una balanza positiva, pero a partir de este momento las importaciones se desarrollan mucho más rápido que las exportaciones y el déficit comercial ha ido creciendo ininterrumpidamente.

**1990-2000. Declive de las empresas industriales convencionales.** En esta década desaparecen la mayor parte de los productores de hilados y tejidos, especialmente del sector algodonero. También corren la misma suerte muchos fabricantes de vestuario que fueron pioneros de la industrialización y que han sido remisos a adoptarse al nuevo modelo.

**2005. Liberalización de las importaciones.** La firma del “*Acuerdo sobre Textiles y Confección*” de Marrakech en 1994 establecía la progresiva eliminación de las cuotas de exportación de los países emergentes en el plazo de diez años. Por tanto el primero de enero de 2005 significó la liberalización del tráfico internacional de productos textiles y de vestuario. Estas nuevas condiciones han disparado las importaciones, especialmente de vestuario. En 2007, de cada diez piezas de vestir que se han comprado en España, 70% son importadas y sólo 30% es de producción interior.

**2001-2007. Expansión y Globalización del Sector.** Esta última etapa de fuerte expansión económica ha propiciado a su vez un crecimiento considerable del consumo de productos textiles, que ha pasado de 19,9/kg/persona/año en 2001 a 24,5/kg/persona/año en 2007, lo que supone un aumento del 23% en sólo seis años y el nuevo modelo productivo/distributivo se ha consolidado.

Al mismo tiempo, el sector ha sido uno de los que más intensa y rápidamente se ha adaptado a la creciente globalización de sus actividades, impulsadas desde 2005 por la liberalización de los intercambios textiles internacionales.

Los *Personal Shopper* irrumpieron como oficio en los Estados Unidos y la actividad experimentó un auge durante la década de los años 90. La falta de tiempo hizo necesaria la aparición de esta profesión que, en un principio, sólo demandaba una pequeña parte de la población con poco tiempo, alto nivel de vida y elevados ingresos económicos.

Desde entonces la profesión se ha desarrollado y la idea ha traspasado fronteras hasta llegar a Europa. Actualmente, en la mayoría de las grandes ciudades europeas se pueden contratar los servicios de un *Personal Shopper*. Hoteles, cadenas comerciales y muchos particulares han descubierto las posibilidades que les ofrecen su trabajo y conocimiento en tendencias.

Establecimientos como *Harrods* en Londres, *Galerías Lafayette* en París, o *El Corte Inglés* en España cuentan ya con su propio asesor de compras que ponen a disposición de sus clientes. Igualmente se pueden encontrar en centros comerciales y cadenas de tiendas.

## II.4. APROXIMACIÓN AL SECTOR.

### II.4.1. El Sector de la Moda en cifras.

El sector de la moda conforma una industria potente y dinamizadora de la economía española. Con un tejido industrial de 3.415 empresas, es un generador de empleo que en 2009 daba trabajo a 103.690 personas, con una cifra estimada de facturación de 4.333 millones de euros.

Tras la crisis de principios de los años 90, el sector se ha renovado profundamente. La integración de las tecnologías de la información en los procesos de producción y gestión, así como una importante apuesta por el sistema de distribución vertical por parte de las empresas, se está traduciendo en un mejor posicionamiento de nuestras empresas, y ayuda a consolidar su imagen de marca.

Según el informe *“El Comercio Textil en Cifras”* realizado por ACOTEX (Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos), el comercio textil en el 2008 facturó 19.847 millones de euros de 1.095.163 millones de euros que facturó la economía española, es decir, que representó un 9,1% del PIB. Con respecto al número de trabajadores dentro del sector, durante el 2008, ascendió a 213.024.

## El comercio textil en el contexto macroeconómico:

El sector textil es la primera actividad que aparece en la fase de industrialización de un país. La intensidad en mano de obra y facilidad de transporte facilita su globalización. Dentro del sector, la moda es el gran impulsor del crecimiento continuo de la demanda y, por otro lado la gran integración diseño-confección/distribución impulsa la venta global de sus productos. La tabla 1 que se muestra a continuación muestra los datos macroeconómicos del sector en 2008:

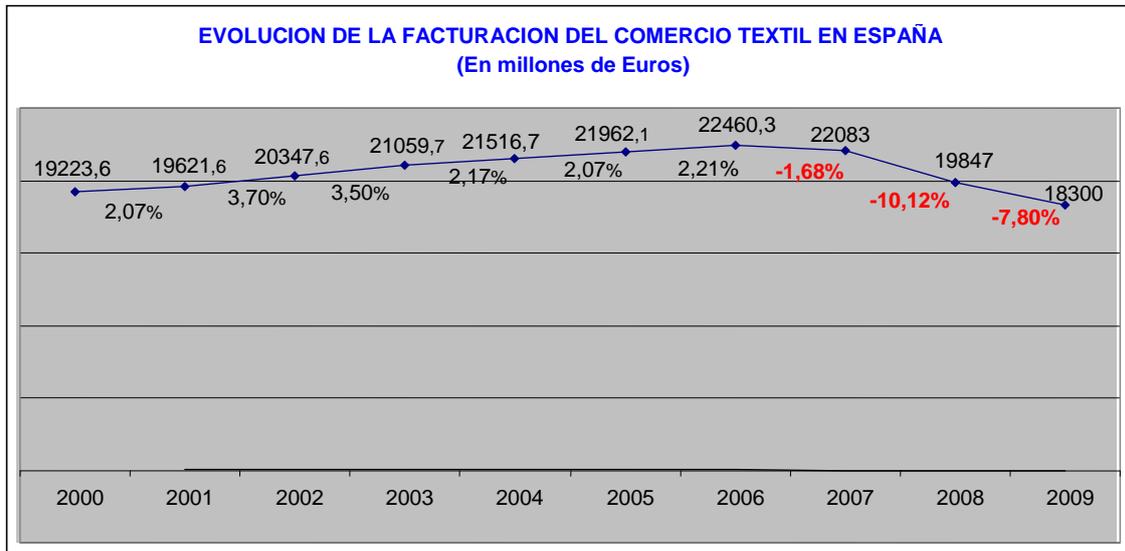
TABLA1: Contexto Macroeconómico

	ECONOMÍA ESPAÑOLA	COMERCIO MINORISTA	COMERCIO TEXTIL	% TETIL SOBRE COMERCIO
PIB / FACTURACIÓN	1.095.163 Mill €	219.265 Mill €	19.847 Mill €	9.1%
NÚMERO DE TRABAJADORES	20.257.600	1.974.200	213.024	10.8%
NÚMERO DE PUNTOS DE VENTA MINORISTAS	-----	645.198	62.817	9.7%

Fuente: ACOTEX 2009.

Como se puede observar en la siguiente gráfica, la facturación del comercio textil en España, desde el año 2000 hasta el 2006 ha ido ascendiendo progresivamente. Se pasó de facturar 19.223€ en el año 2000 a facturar en 2006 22.460,3€. Sin embargo, a partir del 2006, como consecuencia de la profunda crisis económica en la que estamos inmersos, la facturación ha ido disminuyendo principalmente en el 2008, donde se redujo en un 10,12% con respecto al año anterior, es decir, que la facturación el 2008 del comercio textil fue de 19.847 euros. En 2009, la facturación disminuyó pero no en las mismas proporciones que en 2008.

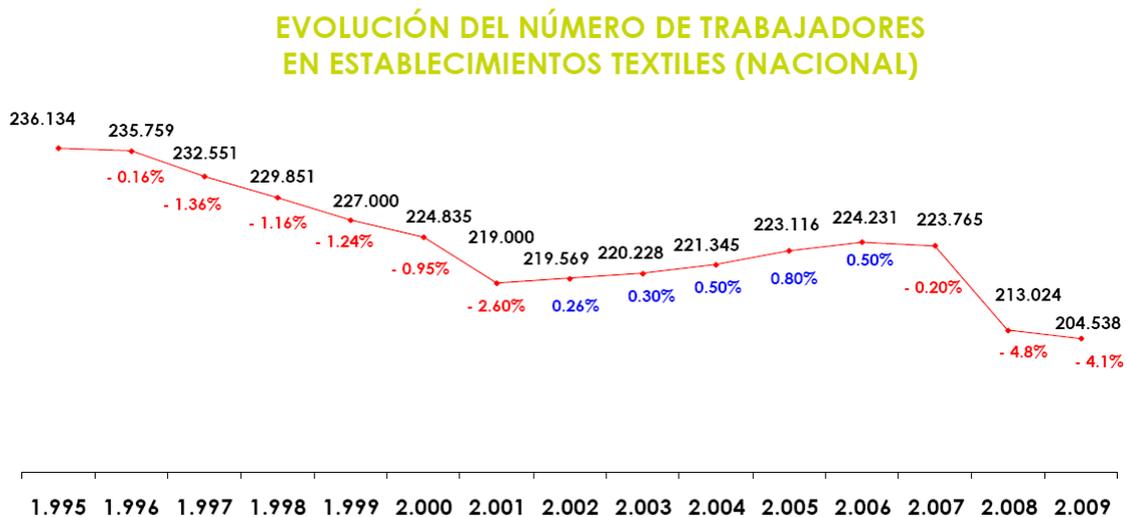
GRÁFICO 1: Evolución de la facturación del Comercio Textil en España



Fuente: ACOTEX 2009.

Me parece interesante comentar la evolución del número de trabajadores en establecimientos textiles, ya que en el 2009 se ha alcanzado un valor mínimo que no se obtenía desde por lo menos hace 11 años. El número de trabajadores en 2009 ha sufrido una caída de un 4,1% con respecto al 2007. Aquí se vuelve a reflejar otra consecuencia de esta crisis económica que ya hemos comentado anteriormente.

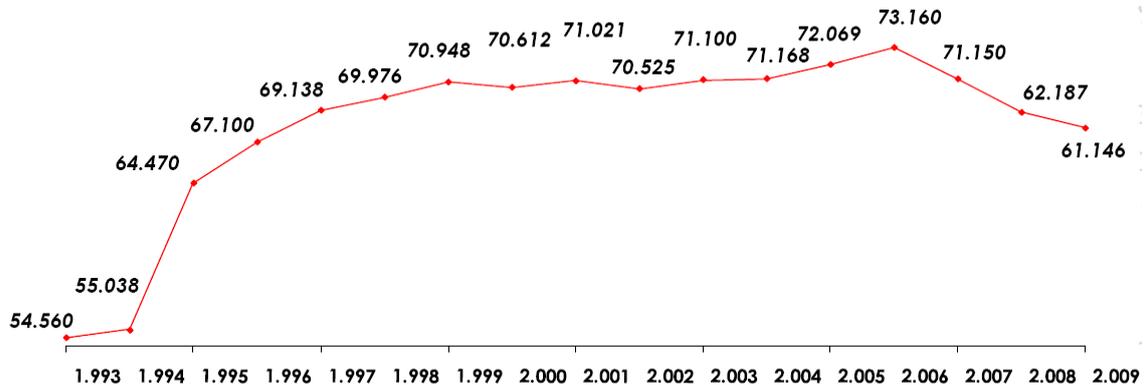
GRÁFICO 2: Evolución del número de trabajadores en Establecimientos Textiles



Fuente: ACOTEX 2009.

GRÁFICO 3: Evolución del número de puntos de venta minoristas

**PUNTOS DE VENTA MINORISTAS**  
(Nacional – Datos 2009)



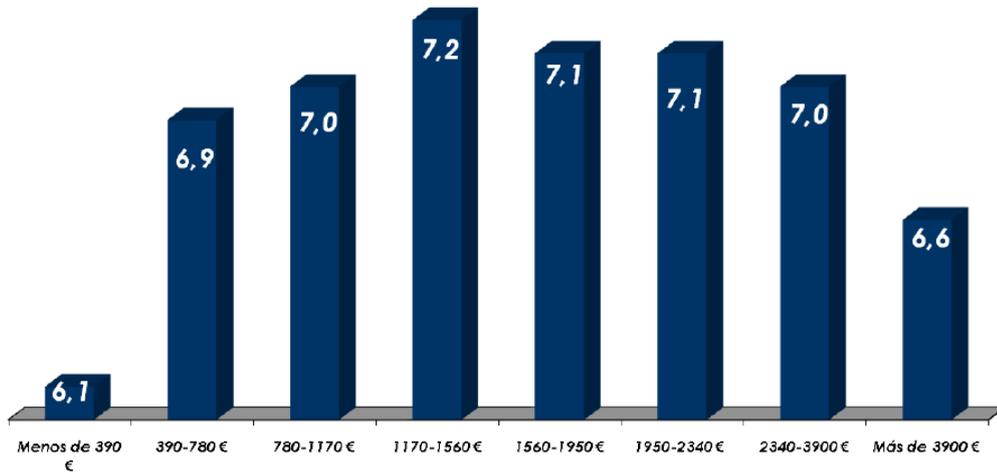
Fuente: ACOTEX 2009.

El número de puntos de venta minoristas desde 1993 ha ido aumentando paulatinamente hasta el 2006, año en el que los puntos de venta minoristas en España ascendían a 73.160. Sin embargo, a partir de ahí como se puede observar en el gráfico, hay una caída muy brusca de puntos de venta minoristas (61.146 en 2009) ya que muchos se habrán visto obligados a cerrar por no obtener beneficios económicos.

La crisis ha provocado un recorte en el gasto medio anual de los españoles en textil, tal y como se puede observar en el gráfico 4. Es el sector que más ha notado esta tendencia. Las familias españolas redujeron en un 7,2% su gasto medio anual en artículos textiles en 2010, según el estudio realizado por ACOTEX. En base a la tabla que se muestra a continuación se puede decir que el gasto medio anual por unidad familiar en textil mes de 1.237€.

GRÁFICO 4: Gasto medio anual por unidad familiar en textil

**GASTO ANUAL EN TEXTIL**  
(NACIONAL, 2009 - % de los ingresos anuales por unidad familiar destinado a textil)

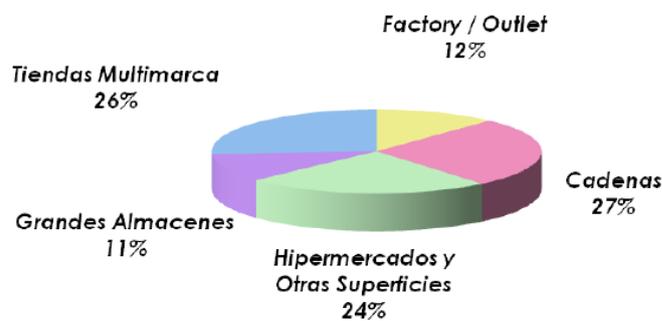


**GASTO ANUAL FAMILIAR EN TEXTIL : 1237 EUROS**

Fuente: ACOTEX 2009.

GRÁFICO 5: Distribución de la facturación en formatos comerciales

**DISTRIBUCIÓN DE LA FACTURACION FORMATOS COMERCIALES**  
NACIONAL (2009)



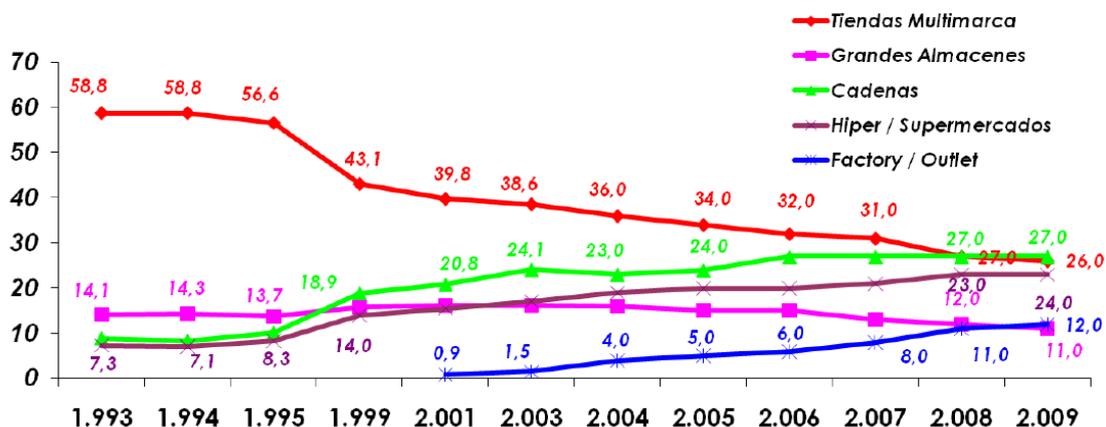
Fuente: ACOTEX 2009.

A la vista del gráfico anterior cabe destacar el elevado porcentaje de facturación que poseen los Hipermercados y Otras Superficies (24%) así como las tiendas multimarca (26%). Las cadenas Especializadas Grandes también poseen un elevado porcentaje de la facturación (27%). Los Grandes Almacenes son los que tienen un menor porcentaje (11%).

Con respecto a la evolución de las cuotas de mercado de los comercios, en la siguiente tabla detallamos las diferentes cuotas de mercado. Se puede observar como a lo largo de los años se ha ido reduciendo en las tiendas multimarca, no obstante las cadenas han sido las que han experimentado un mayor crecimiento a lo largo de los años, de un 7% en 1993 a un 27% en 2009. Cabe destacar también el aumento de la cuota en las tiendas Outlet<sup>1</sup>, muy de moda actualmente, con una cuota de mercado del 12%

GRÁFICO 6: Evolución de cuotas de Mercado nacional

### EVOLUCIÓN DE CUOTAS DE MERCADO NACIONAL



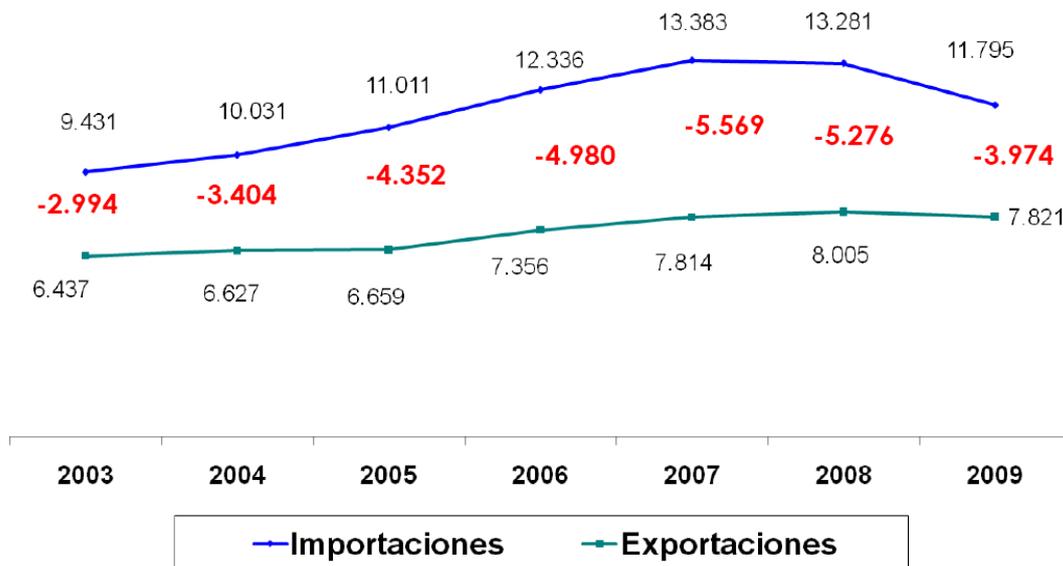
Fuente: ACOTEX 2009.

<sup>1</sup> **Outlet:** establecimiento comercial especializado en la venta de productos de marca, descatalogados o fuera de temporada a precios mucho más reducidos que su precio habitual.

Con respecto a la balanza comercial de la Industria textil en España, en el año 2009 tanto las importaciones como las exportaciones disminuyeron con respecto al año anterior, alcanzando un valor de 11.795 millones de euros las exportaciones y 7.821 millones de euros las importaciones.

GRÁFICO 7: Balanza comercial de la Industria Textil en España

**BALANZA COMERCIAL INDUSTRIA TEXTIL EN ESPAÑA**  
(Textil / Confección – Millones de Euros)



Fuente: ICEX 2010.

Como se puede observar en la tabla 2, los principales destinos de los productos españoles del sector de moda son Francia y Portugal, seguidos de Italia y Alemania. Esto representa que más del 50% de las exportaciones españolas se reparten entre estos países.

TABLA 2: Ranking de los 50 países destino de la exportación española de Moda en 2010

Ranking de los 50 primeros países/territorios destino de la exportación española de MODA en el año 2010					
Orden	Países	Importe	Orden	Países	Importe
1	Francia	2.338.519	26	Israel	84.122
2	Portugal	1.790.293	27	Países-Terc No Determinados Terc.	80.463
3	Italia	1.450.786	28	Dinamarca	79.144
4	Alemania	1.017.433	29	República Checa	76.211
5	Reino Unido	735.632	30	Hungría	74.414
6	Marruecos	735.416	31	Brasil	69.466
7	Estados Unidos	417.666	32	Panamá	64.965
8	Grecia	368.488	33	Irlanda	63.093
9	Bélgica	367.595	34	Canadá	54.619
10	Suiza	338.954	35	Singapur	54.403
11	Turquía	330.789	36	Corea del Sur	54.188
12	México	324.396	37	Venezuela	51.729
13	Países Bajos	283.376	38	India	49.860
14	Polonia	274.259	39	Kuwait	48.968
15	Rusia	252.550	40	Chipre	48.700
16	China	244.394	41	Colombia	46.598
17	China-Hong Kong	199.582	42	Líbano	44.651
18	Emiratos Árabes Unidos	162.586	43	Chile	42.103
19	Andorra	152.870	44	Finlandia	38.262
20	Austria	136.840	45	Eslovenia	37.201
21	Japón	133.057	46	Argentina	36.670
22	Rumanía	112.824	47	Egipto	34.773
23	Túnez	111.256	48	Australia	34.361
24	Arabia Saudita	110.092	49	Argelia	32.590
25	Suecia	88.352	50	Ucrania	30.676

Fuente: ICEX.2010.

Con respecto al origen de las importaciones que realiza España en el sector de moda, hay que destacar que el principal país del origen de la importación de moda española es China, seguida de Italia, Francia, Turquía, Marruecos y Portugal. Estos países representan más del 60% de las importaciones españolas. Esta información se recoge en la siguiente tabla:

Tabla 3: Ranking de los 50 países origen de la importación española de Moda en 2010

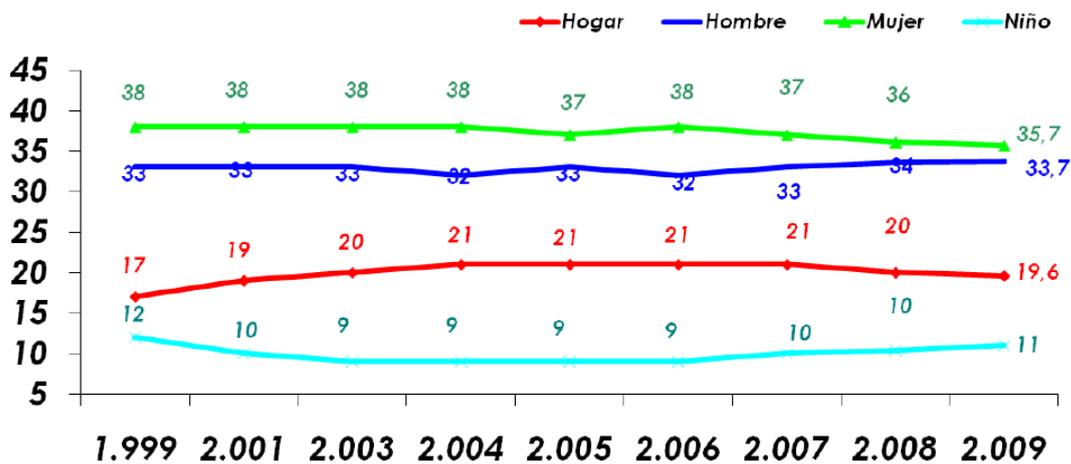
Ranking de los 50 primeros países origen de la importación española de MODA en el año 2010					
Orden	Países	Importe	Orden	Países	Importe
1	China	5.006.978	26	Rumanía	89.522
2	Italia	1.964.732	27	Corea del Sur	84.782
3	Francia	1.600.322	28	República Checa	76.399
4	Turquía	1.203.904	29	Dinamarca	76.308
5	Marruecos	1.075.093	30	Taiwán	64.298
6	Portugal	1.016.178	31	Brasil	51.143
7	India	907.211	32	Sri Lanka	48.328
8	Alemania	824.590	33	Bulgaria	45.664
9	Bangladesh	676.411	34	Países-Terr No Det Ue	38.776
10	Vietnam	521.931	35	Myanmar	34.892
11	Países Bajos	398.676	36	Suecia	33.158
12	Bélgica	325.369	37	Madagascar	31.969
13	Suiza	301.454	38	Grecia	28.928
14	Reino Unido	300.342	39	Japón	28.268
15	Pakistán	259.450	40	México	27.420
16	Tailandia	248.611	41	Eslovaquia	25.066
17	Indonesia	235.061	42	Nigeria	22.726
18	Irlanda	187.484	43	Hungría	22.016
19	Túnez	167.872	44	Mauricio	21.361
20	Polonia	139.669	45	Israel	21.287
21	Estados Unidos	128.887	46	Malasia	20.320
22	China-Hong Kong	113.742	47	Luxemburgo	18.190
23	Egipto	109.072	48	Filipinas	18.058
24	Camboya	98.952	49	Argentina	16.394
25	Austria	94.189	50	Perú	16.104

Fuente: ICEX.2010.

Por lo tanto los principales países de la balanza comercial española en el sector de moda, son Francia como principal destino de las exportaciones y China como principal destino de las importaciones de España.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución de la distribución de la facturación desde 1999 hasta 2009. Analizándolo en profundidad, se puede observar que la mujer en 10 años no ha tenido una variación significativa, se ha movido entre EL 38% y 35,7% que es en el que se encontraba en 2009. El hombre prácticamente se encuentra en el mismo valor que hace 10 años, 33,7%. Y lo mismo ocurre con el hogar (19,6%) y niños (11%).

GRÁFICO 8: Evolución de la distribución de la facturación  
**EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA FACTURACIÓN  
(NACIONAL) 1999-2009**

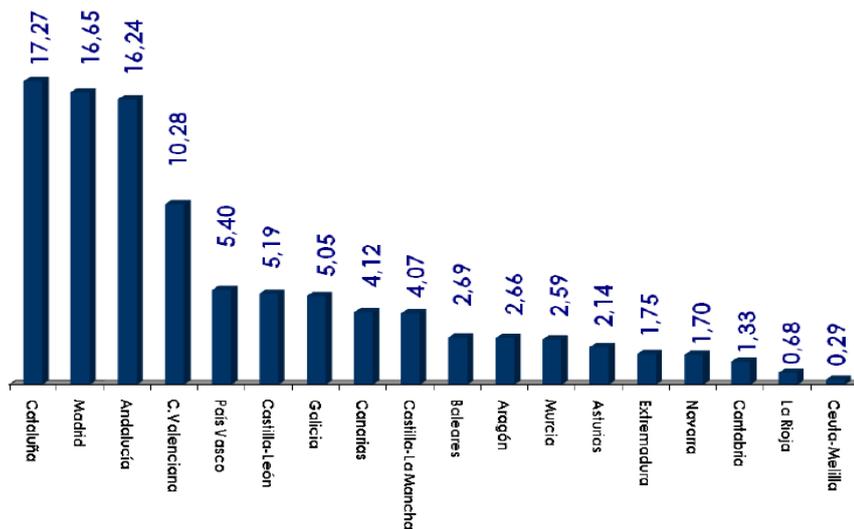


Fuente: ACOTEX 2009.

Según el gráfico 9, las Comunidades Autónomas que mayor cuota de facturación tienen en el sector son Cataluña (17,27%), Madrid (16,65%) y Andalucía (16,24%). Les sigue la Comunidad Valenciana con un 10,28% de cuota. La Comunidad Autónoma que posee una menor cuota de facturación son Ceuta y Melilla con un 0,29% de cuota de facturación.

GRÁFICO 9: Cuotas de facturación de Comunidades Autónomas

**CUOTAS DE FACTURACIÓN COMUNIDADES AUTÓNOMAS (2009) - %**

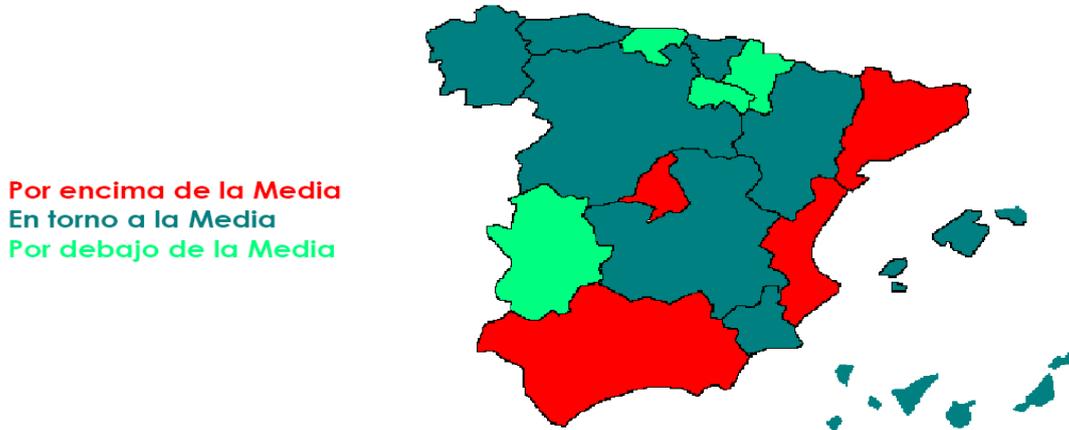


Fuente: ACOTEX 2009.

En la siguiente imagen observamos como la Comunidad Valenciana se encuentra por encima de la media, junto con Cataluña, Madrid y Andalucía. Y por debajo de la media observamos que se encuentran Comunidades como Extremadura, Navarra y Cantabria.

ILUSTRACIÓN 1: Cuotas de facturación Comunidades Autónomas

**CUOTAS DE FACTURACIÓN COMUNIDADES AUTÓNOMAS (2009)**

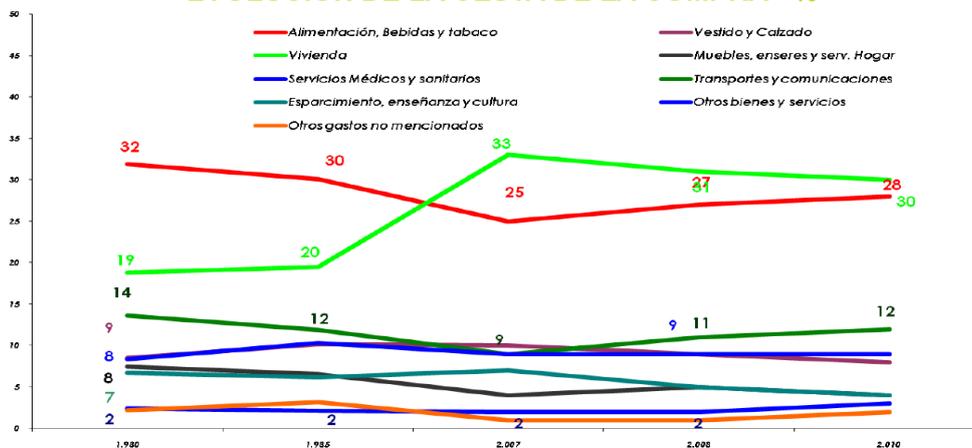


Fuente: ACOTEX 2009.

En referencia a la evolución de la cesta de la compra, destacar el aumento en alimentación, bebidas y tabaco en el 2010 con respecto al 2007 de un 25% a un 28% y en transporte y comunicaciones de un 8% en 2007 a un 12% en 2010. La vivienda solo se ha reducido en tres puntos. El gasto en vestido y calzado se sitúa en un 8%. Por otro lado, destacar la disminución del gasto en Esparcimiento, enseñanza y cultura.

GRÁFICO 10: Evolución de la cesta de la compra - % -

**EVOLUCIÓN DE LA CESTA DE LA COMPRA - % -**



Fuente: ACOTEX 2009.

## II.4.2. El Sector de la Moda Online en España.

El volumen generado en España por el comercio electrónico B2C superará este año los 11 millones de euros, lo que significa un incremento del 24% según un estudio de eMarketer “*Western Europe B2C Ecommerce*”.

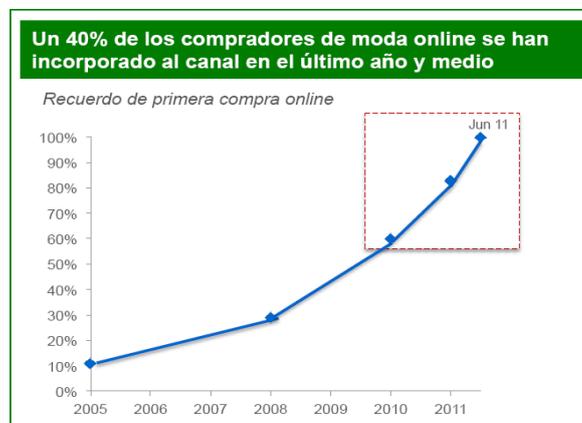
Dicho estudio señala que la pujanza del comercio electrónico se está manteniendo pese a la crisis y, asimismo, el número de usuarios de Internet que compran online sigue aumentando; este año alcanzará los 14,8 millones, lo que supone un aumento del 16,5% respecto a los 12,7 millones registrados en 2008. Dentro de este fenómeno, el sector de la moda ocupa un lugar importante.

### Comportamiento de los compradores de moda online:

Un estudio realizado por The Cocktail Análisis titulado “*El comportamiento del comprador de moda online*” estima que de los casi 12 millones de internautas que hay en España, 10 millones afirman haber comprado moda durante el 2010. De esta cifra, el 40%, es decir unos 4,2 millones, lo ha hecho además online.

A continuación, se muestra el gráfico 11, en el cual se ve claramente el aumento de la compra de moda online en los últimos años.

GRÁFICO 11: Compradores de moda online



Fuente: The Cocktail Análisis 2011.

Según el estudio realizado por The Cocktail Análisis, se pueden definir diversos perfiles de usuarios en función de su relación con la moda, los motivos de compra o los soportes a través de los cuales se accede a las tiendas online. De esta manera se identifican cinco perfiles de usuarios:

- *Fashionista* (un 6% del total), que se declara fascinada por la moda: es quien accede en mayor medida a contenidos de moda desde el móvil y quien más gasta en moda, tanto online como offline.
- Práctico (un 14% del total) y que en la compra busca la practicidad. Valora la rapidez, la comodidad y el mayor surtido de productos. Compra más en “*sites*”<sup>2</sup> de tiendas/cadenas españolas que en clubs de compra.
- Gestor (un 23% del total), al que le interesa la moda y evita ir de tiendas. Compra en Internet porque aquí encuentra los precios más competitivos, y por tanto, recurre más a los *outlets* y clubs de compra.
- Sensato (26% del total) que ha comprado moda online, pero hace más de un año.
- Pautado (32% del total) que nunca ha comprado moda por Internet.

Estos dos últimos estarían considerados como compradores offline.

En cuanto a los soportes a través de los que se accede a las tiendas virtuales cabe destacar teléfonos inteligentes y Smartphone. Un 17% de los compradores de moda online accede desde su móvil a sitios relacionados con la moda, el 72% declara que se informa, lee o mira a través del Terminal; el 35% busca dónde están las tiendas; el 25% re-direcciona contenido a sus páginas; el 22% compra y el 14% participa en foros sobre moda. Los que gastan más a través de Internet admiten hacerlo porque hay más oportunidades de compra y una mejor oferta. El 31% destaca la comodidad y la facilidad, el 29% valora la mayor disponibilidad de productos mientras que el 20% señala que los precios son más bajos. En referencia a las principales barreras a la compra de moda online, el perfil de la sensata identifica los gastos de envío y la devolución como dos de los grandes frenos a la compra online, no

---

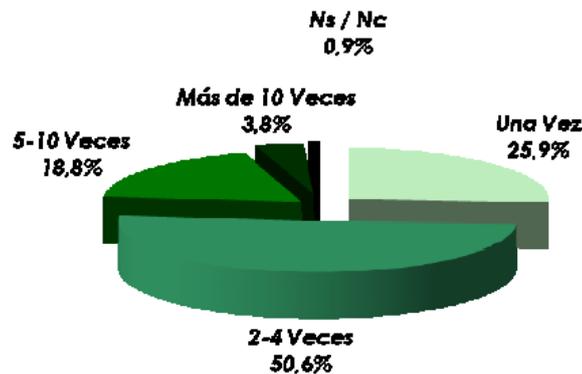
<sup>2</sup>**Sites:** punto en Internet con una dirección única a la cual acceden los usuarios para obtener información.

obstante declara tener probabilidades más elevadas que el pautado de comprar online en un futuro.

El elemento catalizador de la compra de moda por Internet han sido los clubes de venta. En los últimos tres años, su tráfico se ha multiplicado por tres, pasando de los 2.000 millones en 2007 a los más de 6.000 millones en 2010. Este fuerte desarrollo les ha llevado a liderar el mercado, registrando un 74% de las visitas y un 77% de las compras online.

GRÁFICO 12: Número de compras en Internet. Cantidad media gastada (textil y complementos)

*Nº Medio Compra: 3.99*  
*Media de Gasto en Euros: 210*



Fuente: ACOTEX 2009.

Como se puede observar en el gráfico anterior, más del 50% de la población compra entre 2 y 4 veces al año, siendo la media de gasto unos 210 euros. El 25,9% reconoce haber comprado en Internet una vez, y el 3,8% admite comprar más de 10 veces al año textil y complementos por Internet.

## **III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

---



### III.1. INTRODUCCIÓN.

Antes de iniciar el Plan Estratégico, es básico definir el mercado de referencia. Para ello tenemos que responder a las siguientes cuestiones:

1. ¿Qué queremos satisfacer? Con este proyecto queremos analizar el estilo y preferencias de nuestros clientes, sacar el máximo partido a su imagen, acompañarlos de compras, proponerles nuevas ideas para renovar su fondo de armario, etc.
2. ¿Cómo lo vamos a satisfacer? Ocupándonos de todos los detalles. Se recogerá a los clientes, ya sea en el hotel o en su casa y les acompañaremos por la ruta elegida. Les aseguraremos un trato VIP en las tiendas que visitemos. Propondremos acceso a las *showrooms*<sup>3</sup> de las tiendas más de moda de la ciudad.
3. ¿A quién nos dirigimos? A todas aquellas personas que necesitan asesoramiento de imagen, quieren la opinión de una estilista y así acertar con sus compras, quieren conseguir lo que les sienta realmente bien y es moda, o bien porque son personas que por su ocupación personal o profesional, no tienen tiempo para ir de compras.

### III.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: PEST.

Para que nuestra empresa pueda obtener una ventaja competitiva, debe permanecer alerta, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También tiene que ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surja la necesidad de adaptarse a dichos cambios.

---

<sup>3</sup> **Showrooms:** salas donde se muestran los productos, en este caso, la ropa.

Por ello es necesaria la realización de un análisis PEST. Se trata de una herramienta de análisis del entorno externo y es el acrónimo de los factores:

- a. **Políticos.**
- b. **Económicos.**
- c. **Sociales.**
- d. **Tecnológicos.**

El análisis PEST es de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un Mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios que identifica los factores del entorno general que van a afectar a la empresa. Los factores se clasifican en cuatro bloques que expondremos con detalle a continuación:

### **III.2.1. Factores Político-Legales.**

De acuerdo a la clasificación de sistemas de gobierno en el mundo España posee la forma de monarquía parlamentaria, pues su poder legislativo, representado en la figura de las Cortes Generales<sup>9</sup>, ejerce la mayor parte de la responsabilidad legislativa y del gobierno.

Si analizamos la evolución del índice de estabilidad política de España durante la transición y la Democracia constatamos que ha sido muy dispar, ya que a períodos de una gran estabilidad le han sucedido fases de inestabilidad.

Actualmente España es un país estable con una economía mixta en constante crecimiento, por lo que está garantizada la estabilidad económica. Forma parte de la Comunidad Monetaria Europea, posee la moneda común, el euro, la cual es la más fuerte en el mercado en estos momentos, por encima incluso del dólar. Se convirtió en la moneda de cambio oficial el 1 de Enero de 2002, reemplazando a la peseta.

Hoy en día, España está considerada como uno de los países europeos más descentralizados, ya que todos sus diferentes territorios administran de forma local sus sistemas sanitarios y educativos, así como algunos aspectos

del presupuesto público, algunos de ellos, como el País Vasco y Navarra, además administran su financiación pública sin casi contar a excepción del cupo con la supervisión del gobierno central español.

Existen en España diversos movimientos políticos de signo independentista, ligados a nacionalismos periféricos, como por ejemplo el vasco, el gallego o el catalán, que reclaman la independencia de España de los territorios en los que son activos. Estos movimientos se dan principalmente en Cataluña, Galicia, Navarra y el País Vasco, donde existen partidos y coaliciones independentistas como Bildu (coalición formada por Eusko Alkartasuna, Alternatiba y Aralar), Unión Do Povo Galego, Ezquierda Republicana de Catalunya, así como los seguidores de izquierda abertzale que no se desvinculan de ETA (su última denominación formal es Batasuna, partido ilegalizado en España pero legal en Francia). Por otro lado, partidos como el BNG, PNV y CIU oscilan entre posturas autonomistas y abiertamente independentistas.

### **III.2.2. Factores Económicos.**

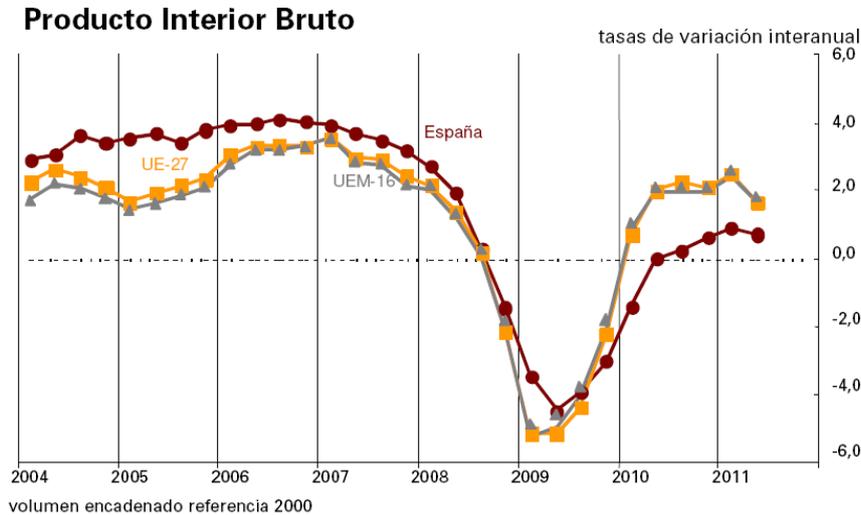
Según los datos de Contabilidad Nacional Trimestral de España, en el segundo trimestre de 2011 el Producto Interior Bruto español (PIB) registro un aumento del 0,7% respecto al mismo periodo del año anterior.

De esta forma, la economía española desacelera suavemente su crecimiento interanual, manteniéndose el sector exterior como principal motor de crecimiento. En términos intertrimestrales, el PIB crece un 0,2%, dos décimas menos que en el trimestre precedente.

En referencia al entorno europeo, tanto la Unión Europea en su conjunto como la Eurozona moderaron significativamente su crecimiento interanual, pasando del 2,5% al 1,8%. Este comportamiento de menor crecimiento, se apreció de forma común en las principales economías europeas, con la excepción de Austria. Así, la mayor desaceleración del PIB se produjo en Alemania (del 4,6% al 2,8%), seguida de Holanda (del 2,8% al 1,5%), Reino Unido (del 1,6% al 0,7%) y Francia (del 2,1% al 1,6%). Asimismo, Italia registró una moderación de dos décimas (del 1,0% al 0,8%), similar a la española. Para

finalizar, Austria fue la única economía española importante de la Unión Europea en la que se aceleró el PIB (del 3,9% al 4,1%).

GRÁFICO 13: Evolución del Producto Interior Bruto



Fuente: INE 2011.

Desde el punto de vista del gasto como se puede apreciar en el gráfico 14, la aportación negativa de la demanda nacional al PIB aumenta, y una mayor contribución del sector exterior al crecimiento agregado. Así, la aportación de la demanda nacional al PIB alcanza los -1,9 puntos, un punto y medio más negativo que en el trimestre precedente, y la demanda externa duplica su aportación al crecimiento, de 1,3 a 2,6 puntos.

GRÁFICO 14: Evolución de la demanda nacional y externa



FUENTE: INE 2011.

▪ Demanda Nacional:

La demanda nacional está formada principalmente por dos agregados, el gasto en consumo final de los hogares y la formación bruta de capital fijo. En este trimestre la evolución que presenta la demanda nacional, es compartida por sus dos principales agregados, el gasto en consumo final y la inversión.

TABLA 4 : Variación de la demanda

	2010				2011	
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II
<b>Demanda. Volumen encadenado referencia 2000. Tasas de variación interanual</b>						
<b>PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado</b>	<b>-1,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>0,6</b>	<b>0,9</b>	<b>0,7</b>
Gasto en consumo final de los hogares	-0,3	2,2	1,5	1,7	0,7	-0,2
Gasto en consumo final de las ISFLSH	0,6	1,1	0,4	-0,4	1,1	1,3
Gasto en consumo final de las AAPP	-1,1	-0,1	-0,7	-0,9	2,6	-1,0
Formación bruta de capital fijo	-10,5	-6,7	-6,7	-6,1	-6,0	-6,7
- Bienes de equipo	-4,6	8,7	2,4	1,2	0,3	-3,7
- Construcción	-11,3	-11,3	-11,2	-10,6	-10,4	-9,3
- Otros productos	-15,8	-11,0	-3,0	-1,5	-0,4	-2,7
Variación de existencias y adquisiciones						
menos cesiones de objetos valiosos (*)	0,0	0,1	0,1	0,1	0,0	-0,1
Demanda nacional (*)	-3,0	-0,3	-0,7	-0,6	-0,4	-1,9
Exportaciones de bienes y servicios	9,4	11,9	9,4	10,5	12,1	8,4
Importaciones de bienes y servicios	2,0	9,6	5,0	5,3	6,3	-1,7
(*) Aportación al crecimiento del PIB a precios de mercado						

Fuente: INE 2011.

En efecto, el *gasto en consumo final de los hogares* reduce su crecimiento interanual en este trimestre, desde el 0,7% hasta el -0,2%, siendo negativo por primera vez desde el primer trimestre de 2010. Detrás de este desfavorable resultado está el hecho de que la comparación se realiza con un periodo de 2010 en el que se alcanzó el máximo del ciclo del gasto, probablemente debido al anticipo de las compras que realizaron los hogares previamente al incremento de los tipos del Impuesto sobre el Valor Añadido. Aun así, la remuneración de los asalariados, principal recurso de los hogares para afrontar el gasto en consumo, continúa presentando crecimiento negativo, una décima más incluso que en el trimestre precedente (del -0,4% al -0,5%).

Por lo que se refiere al gasto realizado en el territorio económico (consumo interior), la desaceleración registrada por el consumo de los hogares es menor y el crecimiento es positivo (del 1,0% al 0,5%). Este hecho se produce como

consecuencia del aumento de la actividad turística, que se tradujo en un incremento muy significativo del gasto de los no residentes.

El *gasto en consumo final de las Administraciones públicas* repunta negativamente en este trimestre desde el 2,6% hasta el -1,0% interanual, registrando un decrecimiento similar al de los últimos trimestres de 2010. Esta reducción del gasto se observa en la remuneración de los asalariados de las Administraciones Públicas y, especialmente, en las compras de bienes y servicios por parte de estas administraciones.

La *formación bruta de capital fijo* aumenta este trimestre su contracción en siete décimas, pasando del -6,0% al -6,7%. La tasa interanual de sus tres componentes, a escala agregada, es negativa, menos intensa en el caso de los bienes de equipo y los otros productos en el caso de la construcción, si bien la trayectoria de esta última continúa presentando una pendiente suavemente positiva.

La *demanda de inversión en bienes de equipo* acorta en cuatro puntos su crecimiento, pasando del 0,3% al -3,7%, registro negativo tras cuatro trimestres en los que había experimentado crecimientos positivos. Este resultado se produce como consecuencia de la evolución desfavorable del Índice de Producción Industrial, de la cifra de negocios y de las importaciones de este tipo de bienes.

Por otro lado, el ritmo de descenso de la formación bruta en *construcción* se atenuó en más de un punto, obteniendo una tasa de crecimiento del -9,3%. Detrás de este resultado está, por un lado, el comportamiento menos desfavorable de la obra en infraestructuras en este trimestre y, por otro, la lenta pero continua evolución de la obra en vivienda que, si bien registra crecimientos interanuales negativos, estos son cada vez más moderados.

Para finalizar, la formación bruta de capital fijo en *otros productos* aumenta su contracción en este trimestre, registrando una tasa del -2,7% frente al -0,4% del trimestre anterior.

- Demanda Exterior:

La demanda exterior neta de la economía española contribuye al PIB trimestral en 2,6 puntos, se duplicó con respecto al periodo anterior (1,3 puntos). Tanto las exportaciones como las importaciones de bienes y servicios registraron una desaceleración, si bien más significativo en el caso de las importaciones, que llegan a registrar un crecimiento negativo.

Las *exportaciones* de bienes y servicios aminoran su crecimiento, pasando del 12,1% al 8,4%, en sintonía con la evolución desacelerada de las economías de los países a los que se destinan las exportaciones, fundamentalmente la Unión Europea. En el caso de los bienes, la moderación ha sido mucho más acelerada (del 15,8% al 8,5%). Por el contrario, las exportaciones de servicios no turísticos crecieron del 4,3% al 7,7% y la mayor actividad turística en el trimestre hizo incrementar el gasto de los no residentes en el territorio económico del 4,6% al 9,0%.

Para finalizar, las importaciones de bienes y servicios disminuyen su crecimiento, pasando del 6,3% al -1,7%. La caída fue mayor en el caso de los bienes (del 7,3% al -1,1%) que en el caso de los servicios no turísticos (del 3,6% al -3,3%). Finalmente, el gasto de los residentes en el resto del mundo se redujo un 6,9%.

#### Datos Coyunturales. Comunidad Valenciana:

En referencia a los datos económicos de la Comunidad Valenciana, el valor total de las exportaciones y expediciones durante el mes de agosto de 2011 ascendió a 1.186,9 millones de euros y el de las importaciones e introducciones a 1.428,2 millones. La tasa de variación interanual calculadas con datos comparables se han situado en un 13,2% y un -4,0% respectivamente.

Con los resultados mencionados, las exportaciones y expediciones realizadas durante el 2011 alcanzan unas cifras acumuladas de 13.190,2 millones, lo que representa un aumento del 10,4% sobre el año anterior. Las importaciones e introducciones acumuladas ascienden a 13.721,0 millones, con

un aumento interanual del 7,4%. La tasa de cobertura en lo que va de año se sitúa en el 96%, experimentando un aumento de 2 puntos sobre el mismo período del año 2010.

TABLA 5: Comercio exterior e intracomunitario

	Exportaciones y expediciones		Importaciones e introducciones	
	Miles €	Tasa de variación interanual (%)	Miles €	Tasa de variación interanual (%)
Enero 2011	1.769.100	28,2	1.682.617	17,9
Febrero 2011	1.733.064	12,8	1.887.952	25,1
Marzo 2011	1.920.860	9,2	1.920.848	13,2
Abril 2011	1.549.842	4,7	1.625.365	-2,0
Mayo 2011	1.753.093	13,4	1.723.296	2,4
Junio 2011	1.717.132	4,9	1.894.172	8,4
Julio 2011	1.560.187	0,3	1.558.581	0,0
Agosto 2011	1.186.930	13,2	1.428.189	-4,0
<b>Total año 2011</b>	<b>13.190.208</b>	<b>10,4</b>	<b>13.721.020</b>	<b>7,4</b>

Fuente: IVE 2011.

Con respecto al comportamiento sectorial y analizando su repercusión en las tasas de variación interanual de las exportaciones acumuladas durante el 2011 con respecto al año anterior, todas las secciones con pesos significativos han experimentado aumentos, destacando Máquinas y aparatos; material eléctrico (16,9%), Productos de las industrias químicas o afines (9,8%), Material de transporte (9,1%) y Productos del reino vegetal (3,5%).

En lo que respecta a la sección de Materias textiles y sus manufacturas, ha aumentado un 15,7% con respecto al año anterior.

En las importaciones, entre las secciones con cierto peso relativo en el conjunto de las importaciones que han experimentado un ascenso en su volumen acumulado destacan Productos minerales (22,6%), Metales comunes y sus manufacturas (14,5%), Productos de las industrias químicas o afines (10,6%) y Máquinas y aparatos; material eléctrico (5,6%). En lo referente a la sección de Materias textiles y sus manufacturas, ha experimentado un ascenso de un 11,6%.

**TABLA 6: Comercio exterior e intracomunitario según secciones del arancel**

secciones	Exportaciones y expediciones			Importaciones e introducciones		
	Ene - ago 2011	Ene - ago 2010	% var	Ene - ago 2011	Ene - ago 2010	% var
01 Animales vivos y productos del reino animal	196.993	178.203	10,5	531.297	446.815	18,9
02 Productos del reino vegetal	2.057.181	1.987.582	3,5	623.105	510.699	22,0
03 Grasas y aceites; productos de su desdoblamiento; ceras	55.897	23.605	136,8	27.808	70.066	-60,3
04 Productos alimenticios; bebidas; tabaco	521.854	402.634	29,6	527.562	459.038	14,9
05 Productos minerales	601.275	453.354	32,6	2.573.659	2.098.675	22,6
06 Productos de las industrias químicas o afines	1.231.870	1.121.303	9,8	1.303.594	1.177.767	10,6
07 Materias plásticas, caucho y sus manufacturas	473.601	455.925	3,8	901.867	899.949	0,2
08 Pieles, cueros y sus manufacturas	171.526	131.490	30,4	297.880	226.320	31,6
09 Madera, corcho y sus manufacturas	102.274	89.219	14,6	145.863	158.439	-7,9
10 Papel, sus materias primas y manufacturas	145.430	133.419	9,0	275.904	248.973	10,8
<b>11 Materias textiles y sus manufacturas</b>	<b>458.126</b>	<b>395.755</b>	<b>15,7</b>	<b>578.311</b>	<b>518.177</b>	<b>11,6</b>
12 Calzado; sombrerería; paraguas; plumas artificiales	684.824	631.683	8,4	536.149	515.631	3,9
13 Manufacturas de piedra, cemento, etc.; cerámica; vidrio	1.469.365	1.386.712	5,9	214.606	225.310	-4,7
14 Perlas finas, piedras y metales preciosos	18.600	42.589	-56,3	57.541	30.375	89,4
15 Metales comunes y sus manufacturas	638.862	577.347	10,6	1.190.225	1.038.987	14,5
<b>16 Máquinas y aparatos; material eléctrico</b>	<b>1.333.672</b>	<b>1.140.191</b>	<b>16,9</b>	<b>1.731.821</b>	<b>1.639.729</b>	<b>5,6</b>
17 Material de transporte	2.436.348	2.232.286	9,1	1.506.676	1.820.633	-17,2
18 Óptica, fotografía y cine; aparatos precisión	45.277	46.875	-3,4	187.679	188.745	-0,5
19 Armas y municiones	109	305	-64,3	28.727	22.051	30,2
20 Mercancías y productos diversos	363.877	337.081	7,9	410.952	441.948	-7,0
21 Objetos de arte, de colección o antigüedad	6.919	1.752	294,9	11.555	2.898	298,6
No clasificados	176.326	168.181	4,8	58.237	24.091	141,7
<b>TOTAL</b>	<b>13.190.208</b>	<b>11.937.490</b>	<b>10,4</b>	<b>13.721.020</b>	<b>12.765.318</b>	<b>7,4</b>

Fuente: IVE 2011.

▪ Oferta:

Desde la óptica de la oferta, el VAB de todas las ramas de actividad, a nivel agregado, se aprecia un menor crecimiento que en el trimestre precedente en todas las ramas de actividad, con la excepción de la rama de la construcción.

TABLA 7: Variación de la oferta

**Oferta. Volumen encadenado referencia 2000. Tasas de variación interanual**

	2010				2011	
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II
<b>PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado</b>	<b>-1,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>0,6</b>	<b>0,9</b>	<b>0,7</b>
Ramas agraria y pesquera	-1,2	-2,1	-2,2	0,3	0,2	-0,1
Ramas energéticas e industriales	-1,6	2,2	2,3	2,4	3,9	2,8
- Ramas energéticas	0,1	0,6	4,6	6,6	3,4	0,9
- Ramas industriales	-2,0	2,5	1,7	1,4	4,1	3,2
Construcción	-6,4	-6,5	-6,6	-5,8	-5,4	-4,1
Ramas de los servicios	-0,6	0,4	0,8	1,1	1,3	1,2
- Servicios de mercado	-1,0	0,3	0,9	1,3	1,5	1,4
- Servicios de no mercado	0,8	0,9	0,7	0,7	0,8	0,5
Impuestos netos sobre los productos	-1,0	1,7	0,8	1,0	-0,4	-1,1

Fuente: INE 2011.

El valor añadido bruto de las *ramas industriales* desacelera ligeramente su crecimiento en este trimestre, desde el 3,9% hasta el 2,8%, en línea con la menor demanda, tanto nacional como externa, de los bienes que producen estas ramas. Analizando las diferentes actividades que componen el agregado, la moderación en el crecimiento de la industria manufacturera es menos intensa (del 4,1% al 3,2%) que en el caso de las ramas energéticas (del 3,4% al 0,9%).

El valor añadido bruto de la *construcción* reduce más de un punto su contracción, desde el -5,4% al -4,1%. A pesar de ello, continua siendo la actividad con los registros de decrecimiento más intensos del cuadro macro económico.

El valor añadido de las *ramas de los servicios* desacelera suavemente su crecimiento en este trimestre, pasando del 1,3% al 1,2%. Atendiendo a sus dos componentes, los servicios de mercado moderan el incremento de su valor añadido en una décima (del 1,5% al 1,4%) mientras que *los servicios de no mercado* atenúan tres décimas el suyo (del 0,8% al 0,5%).

En línea con la mayor demanda de consumo ya comentada previamente, las ramas de mercado que experimentaron un crecimiento más notable fueron, sin duda, las ligadas a la actividad turística, en las que cabe destacar el alojamiento y la restauración, así como el transporte de viajeros, especialmente el aéreo. En el lado opuesto y en consonancia con el menor crecimiento de la demanda de bienes, la actividad comercial, especialmente el comercio minorista registró un comportamiento menos dinámico que en el trimestre precedente.

- Rentas:

En lo referente a la distribución primaria de las rentas, la remuneración de los asalariados se incrementó en una décima su contracción, desde el -0,4% hasta el -0,5%, como consecuencia de la moderación en seis décimas de la remuneración media (del 0,8% al 0,2%), parcialmente compensada por la mejora en cinco décimas de la caída en el número de asalariados (del -1,2% al -0,7%). Atendiendo al carácter de mercado o no de mercado de las ramas de la actividad, la remuneración media por asalariado de las ramas de mercado moderó su crecimiento del 1,7% al 1,1% mientras que en el caso de las actividades de no mercado, dicho indicador acentuó su decrecimiento del -1,7% al -2,1%. Del mismo modo, el coste laboral por unidad de producto (CLU) se estabiliza en el -1,5%, tres puntos y medio por debajo del deflactor implícito de la economía.

TABLA 8: Variación de la renta

**Rentas. Precios corrientes. Tasas de variación interanual**

	2010				2011	
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II
<b>PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado</b>	<b>-0,8</b>	<b>0,5</b>	<b>1,5</b>	<b>2,0</b>	<b>2,7</b>	<b>2,8</b>
Remuneración de los asalariados	-2,3	-0,8	-1,3	-1,7	-0,4	-0,5
Coste laboral unitario (CLU)	-0,9	-0,9	-1,9	-2,3	-1,5	-1,5
Remuneración por asalariado	1,7	1,5	-0,1	-0,4	0,8	0,2
Productividad por trabajador	2,7	2,5	1,9	2,0	2,4	1,7
Tasa de asalarización	0,0	0,2	0,3	0,1	0,2	0,2
Excedente de explotación bruto / Renta mixta bruta	-0,2	-2,6	-0,5	4,1	6,7	6,4
Impuestos netos sobre la producción y las importaciones	6,0	30,7	34,2	14,1	0,6	3,3

Fuente: INE 2011.

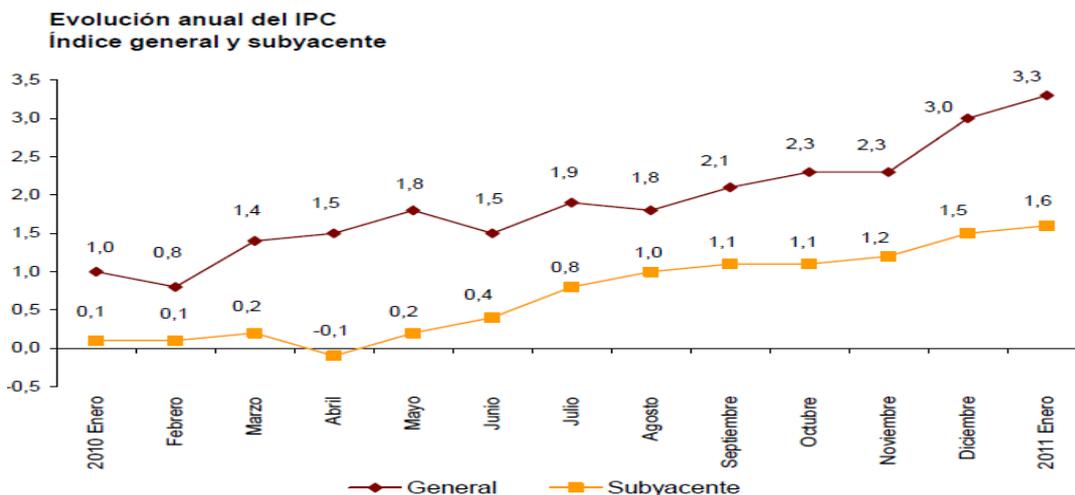
▪ Estabilidad de precios:

La inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. En la práctica la evolución de la inflación se mide por la variación del índice de precios al consumo.

El IPC (Índice de Precios al Consumo) es una medida estadística de la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España. El conjunto de bienes y servicios que conforman la cesta de la compra, se obtiene básicamente del consumo de las familias y la importancia de cada uno de ellos en el cálculo del IPC está determinada por dicho consumo.

La tasa de variación interanual de la inflación subyacente aumenta una décima hasta el 1,6% y sitúa su diferencia con el índice general en más de un punto y medio.

GRÁFICO 15: Evolución anual del IPC



Fuente: INE 2011.

### Evolución mensual de los precios de consumo:

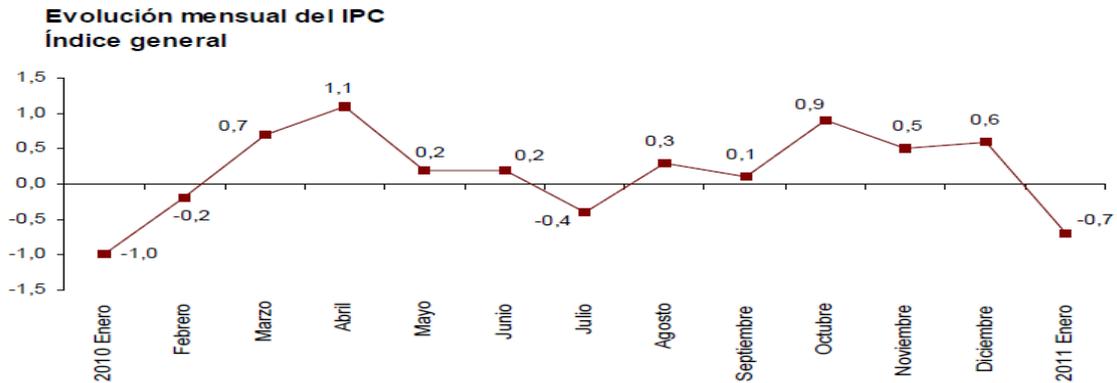
En el mes de enero, la tasa de variación mensual del IPC general ha sido del 0,7%. Los grupos que han tenido una mayor repercusión mensual positiva en el índice general son los siguientes:

- Vivienda, cuya variación mensual del 2,8% se debe principalmente al aumento de los precios de la electricidad. Su repercusión en el índice general es de 0,328.
- Transporte, cuya tasa del 1,4% repercute 0,214. Esta variación se explica mayormente por la subida de los precios de los carburantes y los lubricantes.
- Bebidas alcohólicas y tabaco, con una variación mensual del 2,1% y una repercusión de 0,061 en el índice general, fundamentalmente por la variación de los precios del tabaco.
- Otros bienes y servicios, con una tasa del 0,6%, principalmente por la subida de los precios de los seguros, habitual a comienzos de año. Su repercusión en el índice general es de 0,053.

De la misma manera, los grupos con mayor repercusión mensual negativa en el mes de enero son:

- Vestido y calzado, con una tasa mensual del -14,2% y una repercusión de -1,222, que recoge el efecto de las rebajas de invierno.
- Ocio y cultura, con una tasa del -1,8% que repercute -0,139 en el índice general, debido fundamentalmente a la reducción de los precios del viaje organizado.
- Menaje, cuya tasa del 0,9% refleja las disminuciones de precios habituales en el mes de enero. Su repercusión mensual es de -0,059.

GRÁFICO 16: Evolución mensual del IPC



Fuente: INE 2011.

▪ El Desempleo:

El paro aumenta en 144.700 personas el tercer trimestre del 2011 y se sitúa en 4.978.300. En los últimos 12 meses la cifra total de desempleados se ha incrementado en 403.600.

La tasa de paro sube seis décimas respecto al segundo trimestre del año, hasta el 21,52%.

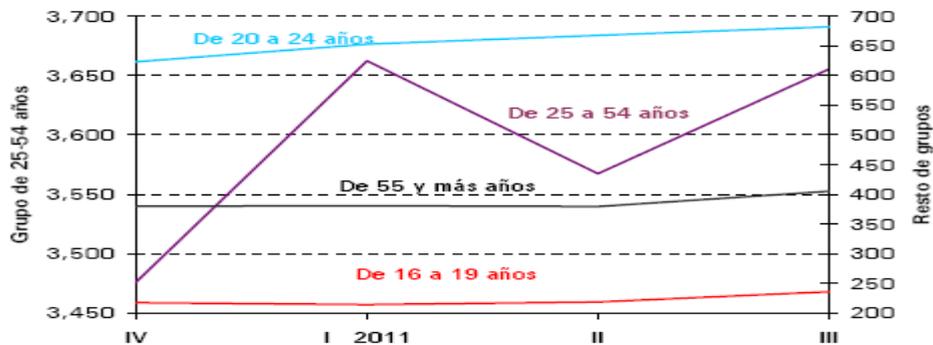
El incremento del desempleo se refleja en mayor medida en las mujeres (78.800 paradas más) que en los varones (65.800 más).

El desempleo baja en la *Industria* (23,400 parados menos). No obstante, aumenta en los *Servicios* (45.900 más), en la *Construcción* (26.000) y en la *Agricultura* (7.400). El paro también aumenta entre las personas que perdieron su empleo hace más de un año (en 40.700) y entre quienes buscan su primer empleo (en 48.000).

A continuación se muestra el número de parados (en miles) por grupos de edad. Como se puede ver claramente, el grupo que ha ido en aumento durante todo el 2011 es el grupo de parados entre 20 y 24 años. El grupo de parados entre 25 y 54 años, descendió durante el segundo trimestre de 2011, pero volvió a recuperar el valor de principio de año durante el tercer trimestre.

GRÁFICO 17: Número de parados en función del grupo de edad

**Parados (miles)**



**Porcentajes de variación del paro sobre el trimestre anterior y sobre igual trimestre del año anterior**

Fuente: EPA 2011.

TABLA 9: Número de parados por Comunidades Autónomas

	Resultados por comunidades autónomas (Conclusión)				
	Trimestre actual	Variación sobre el trimestre anterior		Variación sobre igual trimestre del año anterior	
		Diferencia	Porcentaje	Diferencia	Porcentaje
<b>4. Parados</b>					
TOTAL	4.978,3	144,7	2,99	403,6	8,82
Andalucía	1.232,9	54,1	4,59	103,4	9,15
Aragón	105,1	-8,5	-7,47	17,9	20,54
Asturias, Principado de	82,2	-0,8	-1,02	13,3	19,29
Baleares, Illes	109,6	-5,9	-5,11	5,1	4,87
Canarias	328,7	-3,1	-0,94	18,4	5,94
Cantabria	39,7	-1,2	-2,95	6,3	18,69
Castilla y León	192,0	-1,4	-0,70	10,6	5,84
Castilla-La Mancha	224,5	-6,3	-2,73	31,9	16,54
Cataluña	742,0	51,1	7,40	72,6	10,84
Comunitat Valenciana	617,3	26,1	4,41	28,4	4,83
Extremadura	115,1	0,3	0,26	3,8	3,43
Galicia	226,5	7,0	3,18	31,3	16,01
Madrid, Comunidad de	673,1	26,1	5,17	27,4	5,02
Murcia, Región de	178,4	-1,5	-0,82	1,1	0,60
Navarra, Comunidad Foral de	36,2	-3,6	-9,05	-2,3	-5,90
País Vasco	129,1	6,7	5,51	24,9	23,85
Rioja, La	27,7	2,0	7,97	5,4	24,27
Ceuta	10,7	1,2	12,13	3,5	(-)
Melilla	7,5	0,4	5,27	0,7	10,74

\* Los datos inferiores a 5.000 están sujetos a fuertes variaciones, debidas al error de muestreo  
 (-) Los porcentajes de variación calculados a partir de cifras pequeñas con elevados errores de muestreo no son significativos

Fuente: INE 2011.

En referencia a la tabla 9, el mayor número de parados se encuentra en la Comunidad Autónoma de Andalucía, la cual cuenta con 1.232.900 parados. La Comunidad Valenciana se sitúa en la media aproximadamente, con 617.300 parados. La Comunidad Autónoma que cuenta con un menor número de parados es Melilla, con 7.500.

---

## **TEJIDO EMPRESARIAL DE LA COMUNIDAD VALENCIANA.**

El tejido empresarial valenciano se caracteriza por:

- Predominio de la pequeña empresa: más del 90% de las empresas de la Comunidad Valenciana son micro empresas, las cuales están formadas por menos de 10 trabajadores o están constituidas sólo por autónomos. Principalmente, prevalecen las empresas familiares.
- Elevada concentración espacial y sectorial de las actividades, mayormente en la industria. En la provincia de Valencia destacan los sectores de madera y mueble, industria alimentaria y distribución, industria turística, metalurgia y productos metálicos y producción de materiales para la construcción.
- Elevada orientación exportadora. Es la segunda región española por volumen de exportaciones, las cuales suponen el 19% del PIB regional.
- Predominio de las actividades productivas intensivas en mano de obra.
- Competitividad vía precios complementada por factores tan importantes como la calidad, el diseño y la innovación.

➤ **EMPRESAS SEGÚN SU CONDICION JURIDICA:**

Como se puede observar en la siguiente tabla, durante el 2011 en la Comunidad Valenciana el mayor número de empresas en función de su condición jurídica son personas físicas (94.249), junto con las sociedades de responsabilidad limitada con 62.557.

TABLA 10: Número de empresas según su condición jurídica

Sociedades	Total Nacional	Alicante/Alacant	Castellón/Castelló	Valencia/València
Sociedades Anónimas	104.636	2.047	981	3.755
Sociedades de responsabilidad limitada	1.122.786	52.222	15.259	62.557
Sociedades colectivas	256	7	0	9
Sociedades comanditarias	98	1	0	2
Comunidades de bienes	114.064	5.172	2.181	8.384
Sociedades Cooperativas	22.273	629	364	1.366
Asociaciones y otros tipos	171.268	3.985	1.366	6.224
Organismos autónomos y otros	8.630	243	86	472
Personas físicas	1.706.565	67.258	20.136	94.249

Fuente. INE 2011.

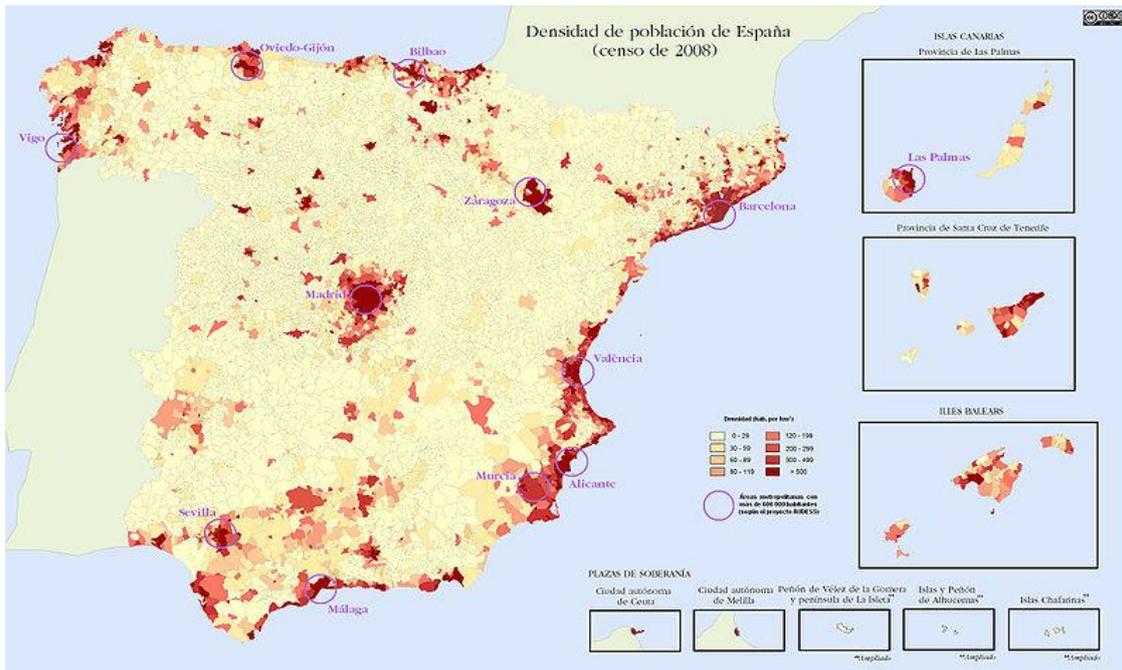
### III.2.3. Factores Sociales.

- Demografía:

España contaba con 47.150.819 habitantes a 1 de enero de 2011, según el avance del Padrón municipal, lo que supone un aumento del 0,3% (129.788 personas) respecto a los datos a 1 de enero de 2010. De los 47.150.819 habitantes, 41.420.152 tienen nacionalidad española y 5.730.667 son extranjeros, lo que representa el 12,2% del total de inscritos. Se trata del quinto país más poblado de la Unión Europea.

La densidad de la población, (de 91, 4 hab./km<sup>2</sup> según INE 2008) es menor que la de la mayoría de los países de Europa Occidental y su distribución a lo largo del territorio es muy irregular: las zonas que están más densamente pobladas se concentran principalmente en la costa y en los alrededores de Madrid, mientras que en el resto de España, las cifras de población son mucho más inferiores.

ILUSTRACIÓN 2: Densidad de la población española (censo de 2008)



Fuente: Instituto Geográfico Nacional 2011.

Como se puede observar en la tabla que se muestra a continuación, el 49,3% del total de empadronados son varones y el 50,7% son mujeres, según los datos provisionales a 1 de enero de 2011. Entre los españoles hay más mujeres (51,0%), mientras que entre los extranjeros hay más varones (52,2%).

TABLA 11: Población por sexo

**Población por sexo a 1 de enero de 2011**

Datos provisionales

	Total	% respecto al total	Espanoles	% respecto al total de españoles	Extranjeros	% respecto al total de extranjeros
<b>Ambos sexos</b>	<b>47.150.819</b>	<b>100,0</b>	<b>41.420.152</b>	<b>100,0</b>	<b>5.730.667</b>	<b>100,0</b>
Varones	23.267.464	49,3	20.277.858	49,0	2.989.606	52,2
Mujeres	23.883.355	50,7	21.142.294	51,0	2.741.061	47,8

Fuente: INE 2011.

Si analizamos la población por Comunidades Autónomas, las que han registrado los mayores aumentos de población en términos absolutos entre el 1 de enero de 2010 y el 1 de enero de 2011 son Andalucía con (44.515), Cataluña (22.870) y Comunidad de Madrid (22.830 personas).

Por el contrario, cuatro comunidades reducen su población: Castilla y León (-3.773 personas), Galicia (-3.137 personas), Principado de Asturias (-2.993 personas) y Aragón (-1.963 personas).

TABLA 12: Población por comunidades y ciudades autónomas

### Población por comunidades y ciudades autónomas

Datos provisionales

	A 1 de enero de 2011 (datos provisionales)	A 1 de enero de 2010 (datos definitivos)	Variación absoluta	Variación relativa
<b>Total</b>	<b>47.150.819</b>	<b>47.021.031</b>	<b>129.788</b>	<b>0,3</b>
Andalucía	8.415.490	8.370.975	44.515	0,5
Aragón	1.345.132	1.347.095	-1.963	-0,1
Asturias, Principado de	1.081.348	1.084.341	-2.993	-0,3
Baleares, Illes	1.112.712	1.106.049	6.663	0,6
Canarias	2.125.256	2.118.519	6.737	0,3
Cantabria	592.560	592.250	310	0,1
Castilla y León	2.555.742	2.559.515	-3.773	-0,1
Castilla-La Mancha	2.113.506	2.098.373	15.133	0,7
Cataluña	7.535.251	7.512.381	22.870	0,3
Comunitat Valenciana	5.111.767	5.111.706	61	0,0
Extremadura	1.108.140	1.107.220	920	0,1
Galicia	2.794.516	2.797.653	-3.137	-0,1
Madrid, Comunidad de	6.481.514	6.458.684	22.830	0,4
Murcia, Región de	1.469.721	1.461.979	7.742	0,5
Navarra, Comunidad Foral de	641.293	636.924	4.369	0,7
País Vasco	2.183.615	2.178.339	5.276	0,2
Rioja, La	322.621	322.415	206	0,1
Ceuta	82.159	80.579	1.580	2,0
Melilla	78.476	76.034	2.442	3,2

Fuente: INE 2011.

- Formación.

La formación alcanzada por la población adulta española ha mejorado, de forma continua, en los últimos diez años. Así lo refleja el último informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), "Education at a Glance 2010". Desde 1998 el porcentaje de españoles de 25 a 64 años que poseen estudios superiores a los obligatorios ha pasado de 33 al 51% en 2008. Sin embargo, ha disminuido en a la misma proporción el porcentaje de españoles que sólo poseen estudios obligatorios, que ha pasado del 67% en 1998 al 49% en 2008. De la población adulta española, un 29% posee titulación superior, frente a un 25% de la UE y un 28% de OCDE. Sin embargo, sólo el 22% posee estudios secundarios no obligatorios, frente al 47% de UE y el 44% de OCDE.

El porcentaje de españoles de 25 a 34 años que ha completado al menos estudios secundarios superiores (Bachillerato, Ciclos Formativos de Grado Medio y otros estudios secundarios) fue en 2008 del 65%, persistiendo igual que en 2007, 15 puntos menos que la OCDE (80%) y 17 menos que la UE (82%). Sin embargo, la evolución experimentada ha sido muy positiva.

En los países cuya población adulta tiene generalmente un nivel de formación alto son menos pronunciadas las diferencias entre ambos grupos de edad.

Las tasas de matrícula de los alumnos de 15 a 19 años ofrecen una visión de la permanencia de los jóvenes en el sistema educativo después de la educación obligatoria. Por lo tanto, son un complemento que enriquece al indicador de *Abandono temprano de la educación y la formación* que elabora la Unión Europea. Entre los años 1995 y 2008, estas tasas han aumentado en España en ocho puntos, del 73% al 81%. Algo parecido ha ocurrido con la media de OCDE, pues ha pasado del 74% al 82%.

El porcentaje de graduados en Bachillerato y Ciclos Formativos de Grado Medio ha aumentado 11 puntos en los últimos trece años. Se ha reducido la distancia con la OCDE de 12 puntos de 1995 a 7 en 2008. Las cifras españolas se aproximan mucho a las de países como Suecia y EE.UU.

Una de las variables que analiza la OCDE dentro de su informe "*Education at a Glance 2010*" es la relación vigente entre la tasa de empleo de los países analizados y el nivel de formación de su población. La conclusión más evidente es que tanto en España como en el conjunto de los países de la OCDE un mayor nivel de formación significa un porcentaje más bajo de desempleo y un sueldo más elevado. Esto sucede con mayor intensidad en el caso de las mujeres: 17,2% en mujeres con estudios de primaria o inferiores y 6,2% en el caso de mujeres con estudios superiores.

Completar la Educación Secundaria Superior reduce el desempleo 8,3 puntos porcentuales por término medio en los países de la OCDE entre la población de 20 a 24 años de edad. En España estas cifras son bastante similares a las anteriores, algo más elevadas con una reducción del desempleo de 10,7 puntos entre la población 20-24 y prácticamente igual, 5,1 puntos entre

la de 25-29 años. Estos datos ponen de manifiesto que la no posesión de una cualificación de Educación Secundaria superior representa un serio obstáculo para encontrar empleo.

### **III.2.4. Factores Tecnológicos.**

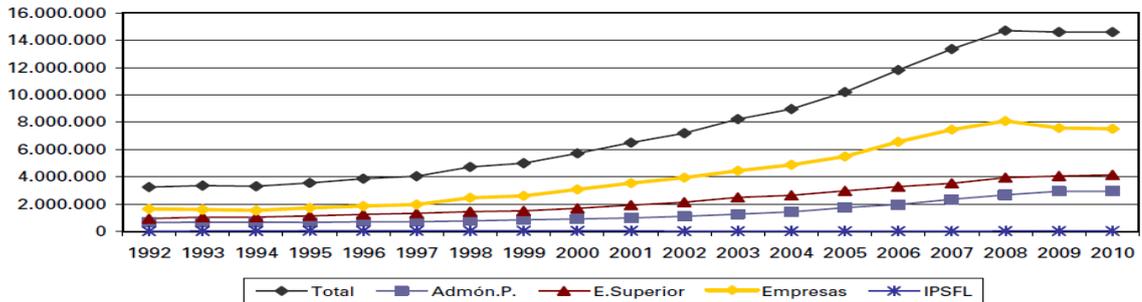
En la tabla 13 que se puede observar a continuación, se muestran los indicadores que elaboran fuentes estadísticas oficiales, como el INE en España, o la OCDE y EUROSTAT en el ámbito geográfico internacional, los cuales describen la situación del sistema español sistema español de innovación en sí mismo y en relación con la UE y la OCDE.

Durante el año 2010, el gasto en I+D ascendió a 14.588 millones de euros, con un aumento del 0,1% con respecto a 2009. Este gasto supuso el 1,39% del PIB, que sería el mismo que el del año 2009. El sector empresas ejecutó el 51,5% del gasto total en I+D frente al 51,9% del año 2009 (lo que significó el 0,71% del PIB). Le siguió en importancia el sector Enseñanza superior, con un 28,3% del gasto total (el 0,39% del PIB). Por su parte, el gasto en I+D de la Administración Pública fue el 20,1% del gasto total un 0,28% del PIB. El 0,2% restante correspondió al sector de las Instituciones Privadas sin Fines de Lucro IPSFL.

Comparando el gasto en actividades de I+D de 2010 con el del año anterior, cabe destacar que el sector empresarial experimento un descenso del 0,8%. Hay que tener en cuenta que en este sector el número de unidades que realizaron actividades de I+D se redujo un 15,6% respecto a 2009.

GRÁFICO 18: Evolución del gasto en I+D

**Evolución del gasto en I+D (miles de euros)**

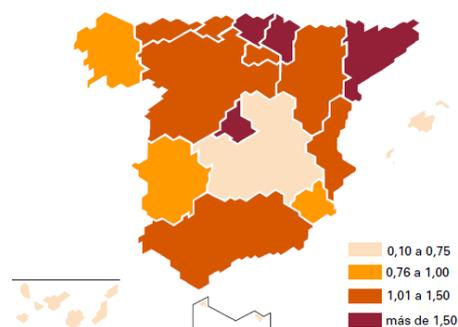


Fuente: INE 2010.

El gasto en I+D por Comunidades Autónomas:

Las comunidades autónomas que realizaron en 2010 un mayor esfuerzo en actividades de I+D fueron Comunidad de Madrid (2,02% de su PIB), Comunidad Foral de Navarra (1,97%), País Vasco (1,95%) y Cataluña (1,63%). Estas cuatro comunidades fueron las únicas que presentaron cifras de intensidad en el gasto de I+D superiores a la media nacional. Las comunidades que presentaron las mayores tasas de crecimiento respecto a 2009 fueron Illes Balears (10,5%), Andalucía (9,4%) y Castilla-La Mancha (7,3%).

ILUSTRACIÓN 3 Intensidad de gasto en I+D  
Intensidad de gasto en I+D (%). Año 2010.



Fuente INE 2010.

TABLA 13: Gastos internos totales en I+D por CC.AA. y sector de ejecución

**Gastos internos totales en I+D por comunidades autónomas y sector de ejecución. Año 2010.**

Miles de euros

Comunidades autónomas	Total sectores	% sobre PIB* regional	Empresas	Admon. Pública	Enseñanza Superior	IPSFL
Andalucía	1.726.766	1,20	619.489	382.958	723.401	917
Aragón	374.241	1,15	211.016	78.643	84.055	526
Asturias, Principado de	238.127	1,03	97.862	36.940	102.976	349
Baleares, Illes	110.385	0,41	15.626	47.158	47.260	341
Canarias	255.402	0,62	50.922	82.745	121.390	345
Cantabria	157.850	1,16	50.578	29.473	75.062	2.737
Castilla y León	608.202	1,06	325.785	66.651	215.160	606
Castilla-La Mancha	255.178	0,71	134.175	36.397	84.446	161
Cataluña	3.227.217	1,63	1.823.638	638.228	755.541	9.811
Comunitat Valenciana	1.080.986	1,06	433.455	151.973	495.044	514
Extremadura	151.778	0,83	28.847	48.733	74.034	165
Galicia	531.601	0,96	239.501	84.742	207.271	87
Madrid, Comunidad de	3.854.768	2,02	2.098.234	1.063.352	686.095	7.087
Murcia, Región de	256.149	0,94	99.274	48.744	107.860	271
Navarra, Comunidad Foral de	365.719	1,97	253.568	29.610	82.435	106
Pais Vasco	1.305.631	1,95	982.282	78.632	241.379	3.337
Rioja, La	84.886	1,08	42.006	25.585	16.354	940
Ceuta	1.433	0,09	57	0	1.433	0
Melilla	2.138	0,14	127	0	1.954	0

(\*) Datos calculados respecto al PIB regional del año 2010 base 2000.

Fuente: INE 2010.

En cuanto a la tecnología, la Comunidad Valenciana cuenta con un conjunto de organismos e instituciones públicas y privadas dirigidas a apoyar a la empresa e incentivar la I+D+i como son:

- IMPIVA: Instituto para la pequeña y mediana empresa valenciana.
- Centros Europeos de Innovación.
- Institutos tecnológicos sectoriales (Red REDIT).
- Universidades.

En lo que se refiere a las comunicaciones móviles estamos en un mercado de carácter dinámico, competitivo e innovador. La cantidad de terminales móviles en la actualidad ha superado al número de personas en nuestro país.

Con respecto a las comunicaciones postales, se han multiplicado las empresas de mensajería las cuales, incluso, pueden operar a nivel mundial. Por otro lado cabe destacar la competencia que para el correo ordinario está representando el correo electrónico con la extensión de Internet.

Respecto a la televisión, hoy compiten en el mercado cadenas públicas, privadas gratuitas, privadas de pago y operadores de televisión con oferta de

contenidos a la carta. Algunos de los contenidos a la carta se pueden obtener directamente de Internet.

El Ministerio de Educación y Ciencia ha elaborado el Plan Nacional de I+D+i, el cual mantiene, como objetivos últimos, tres principios generales, entendidos como grandes directrices que orientan la política científica y tecnológica española:

- o Estar al servicio del ciudadano y de la mejora del bienestar social.
- o Contribuir a la generación del conocimiento.
- o Contribuir a la mejora de la competitividad empresarial.

El Plan Nacional formula los siguientes objetivos estratégicos:

- a.** Relacionados con el Sistema español de ciencia-tecnología-empresa (CTE):
- I. Incrementar el nivel de la ciencia y la tecnología españolas, tanto en tamaño como en calidad.
  - II. Aumentar el número y la calidad de los recursos humanos, tanto en el sector público como en el privado.
  - III. Fortalecer la dimensión internacional de la ciencia y la tecnología españolas, con especial referencia al Espacio Europeo de Investigación e Innovación (ERA).
  - IV. Potenciar el papel del sistema público en la generación de conocimiento de carácter fundamental.
  - V. Mejorar la percepción y comunicación de los avances de la ciencia y tecnología en la sociedad española.
- b.** Relacionados con la coordinación del sistema español de ciencia-tecnología-empresa:
- I. Reforzar la cooperación entre la Administración Central del Estado y las CCAA y, en particular, mejorar la coordinación entre el Plan Nacional I+D+i y los planes de I+D+i de las CCAA.

- II. Mejorar la coordinación entre los órganos de gestión del Plan Nacional I+D+I, así como perfeccionar los procedimientos de evaluación y gestión del Plan Nacional I+D+I.
  - III. Impulsar la cooperación y coordinación entre las instituciones del sector público de I+D.
- c. Relacionados con la competitividad empresarial:
- I. Elevar la capacidad tecnológica e innovadora de las empresas.
  - II. Promover la creación de tejido empresarial innovador.
  - III. Contribuir a la creación de un entorno favorable a la inversión en I+D+I.
  - IV. Mejorar la interacción, colaboración y asociación entre el sector público de I+D y el sector empresarial.

### **III.2.5. Internet y las Redes Sociales.**

Internet es un medio de comunicación global con una alta penetración y con un crecimiento esperado a nivel global muy grande para los próximos años, (en países como Estados Unidos la penetración de Internet ya rebasa el 60% de la población) y la tendencia en países como México se ha incrementado fuertemente en los últimos años. Internet puede ser utilizado como un canal de comunicación con clientes, empleados, proveedores y en general por cualquier persona que tenga acceso a la tecnología. Internet ofrece a las empresas una amplia variedad de beneficios, desde la mera presencia corporativa hasta la interactividad del comercio electrónico. Algunas de las ventajas que nos ofrece para posicionar mejor nuestras empresas y así vender más nuestros servicios son:

- ◆ A través de una página Web, tenemos la posibilidad de abrir nuestros negocios las 24 horas del día y con acceso a clientes de todo el mundo.

- ◆ Nos permite ser parte de este mundo cada vez más globalizado y con grandes posibilidades de clientes online. No hay que olvidar que en Internet podemos vender y comprar de todo.
- ◆ A través de redes sociales como *Facebook* o *Twitter*, podemos realizar grandes alianzas de negocios, intercambiar experiencias, interesantes estrategias, además de otras formas de promoción y posicionamiento de nuestras empresas o productos.
- ◆ Buscadores como *Google*, *Yahoo* o *Altavista*, son los medios más interesantes y efectivos para encontrar espacios gratis para publicitar nuestros servicios.
- ◆ Por medio de los ya famosos y a veces molestos e-mails (debido al spam) podemos llegar en simultáneo a una gran cantidad de clientes y posibles compradores y ofrecer nuestros servicios.
- ◆ Para reuniones de empresas del sector sirve como medio de información, tales como ferias o charlas.
- ◆ Es un medio para la búsqueda de profesionales dispuestos a trabajar, a la vez que sirve como medio a los demandantes de empleo ofreciendo la posibilidad de encontrar trabajo.

Por lo tanto, la nueva empresa tendrá en cuenta la posibilidad de contar con página Web.

#### Influencia de las redes sociales en las empresas:

Estas redes de intercambio de opiniones y afinidades permiten a las empresas conocer, con muchos detalles, rasgos clave de la personalidad y el estilo de vida de los usuarios. Por ejemplo los miembros de *Facebook* suben cada día una media de 14 millones de fotografías que retratan sus vidas personales y desvelan todo tipo de datos sobre su identidad: viajes, celebración de fiestas con amigos del trabajo. Estas fotografías voluntariamente subidas por los usuarios, aportan mucha información a las empresas sobre tendencias, desarrollo de nuevos mercados, opiniones sobre un determinado producto.

En este contexto de intercambio permanente de toda clase de experiencias y conocimiento, las empresas tienen varias alternativas a la hora de determinar su presencia en este tipo de redes sociales:

- ✦ *Creación de perfil corporativo:* Al crear la propia empresa un perfil público sobre su servicio, la presencia corporativa en este tipo de redes sociales no resulta tan intrusiva para los usuarios por ser ellos mismos quienes deciden añadir o no ese perfil como “amigo”.

Al igual que nos ponemos mucha ropa con marcas comerciales muy visibles, muchos usuarios añaden marcas como amigos en sus perfiles. Es una manera de demostrar la afinidad del usuario por una marca determinada. No hay que olvidar que mucha gente proyecta su imagen personal a través de las marcas que consume, ya sea ropa, coches, etc. Un buen ejemplo de este tipo de acción ha sido el perfil creado por la firma *Cartier* en MySpace. Esta marca de lujo quiso posicionar su colección LOVE entre el público treintañero que reside en esta red social. Para ello creó un *microsite*<sup>4</sup> donde los usuarios podían ver los diferentes artículos de la colección, descargarse o escuchar diferentes canciones elaboradas específicamente para esta campaña o añadir la marca como perfil favorito.

- ✦ *Creación de un grupo de interés:* las empresas pueden crear un grupo de interés dentro de las plataformas para agregar a posibles personas interesadas en esa compañía, productos o servicios. Existe todo tipo de grupos: en *Facebook* existen más de 6 millones; antiguos alumnos de universidad; ex-empleados de empresas, partidos políticos, clubes de lectura, etc.

---

<sup>4</sup> **Microsite:** parte separada del site con fines promocionales.

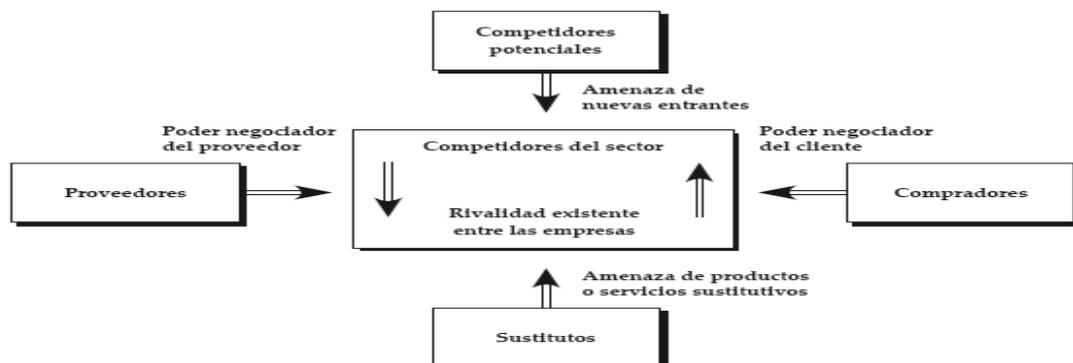
### III.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo estratégico, elaborado por el economista Michael Porter en 1979. Es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según el economista, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Las 5 Fuerzas de Porter son:

1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes.
2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.
3. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
4. Amenaza de productos sustitutivos.
5. Rivalidad entre competidores.

La finalidad última de la estrategia empresarial es comprender de la manera más perfecta posible las sofisticadas reglas de la competencia, y tratar de aprovecharlas o, en su caso, cambiarlas a favor de la empresa. Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. El poder combinado de todas ellas determinará las posibilidades que una empresa tiene de obtener altos rendimientos.

ILUSTRACIÓN 4: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Dirección Estratégica y Política de la Empresa.

### **III.3.1. Grado de rivalidad existente entre los competidores actuales.**

Esta fuerza existe porque en cualquier momento algunos competidores ven la posibilidad de mejorar su situación realizando ciertas acciones sobre el mercado y los demás sienten la necesidad de contrarrestarlas para no perder su posición. Guerras de precios y campañas de publicidad agresivas e innovaciones sobre la calidad del servicio son los movimientos competitivos que las empresas efectúan con el fin de incrementar su tasa de beneficios. Dalmau, J.I. (2007). Existen diversas empresas que fundamentan la competitividad del sector a pesar de la crisis económica en la que estamos inmersos. Los competidores actuales son aquellas empresas que ofrecen un mismo servicio y que rivalizan con la empresa por este motivo.

A la hora de crear una empresa de *Personal Shopper*, hay que tener en cuenta los nichos de mercado, nuestros puntos fuertes, la diferenciación y la especialización, esto marcará nuestro éxito o nuestro fracaso.

### **III.3.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Si en un sector entran nuevas empresas la competencia aumentará y provocará una bajada en la rentabilidad ya que, por un lado, obligará a bajar los precios y, por otro, producirá un aumento en los costes, puestos que si las empresas desean mantener o aumentar su cuota de mercado deberán incurrir en gastos adicionales. La amenaza de entrada de nuevos competidores en un sector depende de:

a) Barrera para la entrada. Tales como la necesidad de grandes inversiones para instalarse. Las barreras de entrada más frecuentes son:

- Ventajas de coste de las empresas instaladas.
- Diferenciación constante de los productos.
- Existencia de economías de escala.

- Altas necesidades de capital.
- Limitaciones impuestas por los gobiernos.

b) La dificultad de acceso a canales de distribución.

c) Reacción esperada. La reacción que las nuevas empresas esperen que tengan las empresas ya instaladas, de cara hace más difícil su entrada o permanencia en el sector afectará también a la posibilidad de nuevos ingresos. En nuestro caso, la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, ya que se trata de un negocio que se encuentra en auge y no requiere de una elevada inversión para poder iniciar la actividad empresarial.

### **III.3.3. Poder de negociación de los Compradores o Clientes.**

Los compradores pueden forzar la competencia entre las empresas del sector exigiendo bajadas de precios, mejoras en la calidad o mayores servicios por partes de los vendedores.

Los clientes actúan para bajar los precios, aumentar la calidad, exigir mayores prestaciones y hacer que los competidores se enfrenten unos a otros. El poder de los clientes para conseguir estos efectos no es el mismo en todos los sectores. Depende de factores como:

- Si hay pocos clientes y compran gran parte de la producción su poder (de los clientes) será mayor.
- Si el producto comprado es fundamental para el cliente y existen poco competidores directos o sustitutivos el cliente tendrá poco poder.
- Si los productos están diferenciados los clientes percibirán características diferentes y es posible que sean fieles a alguno en particular, por lo cual no se quejarán tanto en precio y su poder disminuye.
- Si el cliente ve la posibilidad de fabricarse el producto que compra, su poder negociador aumentará pues presionará en precios, al menos hasta que ese precio iguale el coste de fabricarlo él mismo.

-La información es poder, cuanto más información tienes más le puedes apretar las clavijas a la otra parte en cualquier negociación.

Como se ha comentado anteriormente en referencia a la competencia, en la ciudad de Valencia pocas empresas existen que ofrezcan los mismos servicios que “Anne’s Choice SL”, por lo que el poder de negociación de los clientes es bajo.

### **III.3.4. Poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores pueden aumentar su poder de negociación sobre las empresas de un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios, con lo que la rentabilidad del sector comprador disminuiría. Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores:

- Cuanto menos sean los proveedores mayor es su poder.
- Cuanto más importante es el producto para el cliente mayor es el poder del proveedor.
- Cuando no tiene sustitutos mayor es el poder del proveedor.
- Los proveedores de productos diferenciados tienen más poder.
- Si el proveedor puede hacer una integración vertical hacia delante tiene mayor poder. Es decir, cuando un proveedor asume las funciones de su cliente.

Pero hay que tener en cuenta que para un *Personal Shopper*, los principales proveedores son las tiendas, ya sean establecimientos físicos u online. A un *Personal Shopper* siempre le conviene establecer vínculos con dichos proveedores para conseguir tratos "especiales" que el cliente por si solo no puede lograr, así que en este aspecto gozan de un relativo poder, claro está q a los proveedores también les interesa tener un *Personal Shopper* que les consiga más clientes y si meten presión el *Personal Shopper* puede cambiar fácilmente de proveedor, por lo tanto por lo general los proveedores tienen un bajo poder de negociación.

Aunque hay un caso determinado, en el que se podría decir que los proveedores pueden tener un alto poder de negociación. En este negocio se pueden tener clientes con rentas muy elevadas y con caprichos muy particulares, es por ello, que pueden solicitar al *Personal Shopper* alguna prenda o complemento muy difícil de conseguir, y es ahí donde el proveedor de dicho artículo puede tener un alto poder de negociación.

#### **III.3.4. Amenaza de productos sustitutivos.**

La entrada de productos o servicios sustitutivos en el mercado hará que los precios bajen para hacer frente a la competencia adecuada y por lo tanto y baje también la rentabilidad del sector.

Para proteger nuestro servicio, nuestra empresa deberá intentar diferenciarse de las demás modificando su imagen ante el público, mejorando la relación prestaciones/precio e intensificando su política comercial.

Se podrían considerar productos sustitutivos o más bien servicios sustitutivos las dependientas de las tiendas de alta o semicostura, que pueden asesorar al cliente, otro producto sustitutivo podrían ser las revistas de moda y foros, otro las esteticíen, pero como se puede observar los productos sustitutivos no representan una amenaza para el servicio que presta el *Personal Shopper*, puesto que en el mercado y para el tipo de cliente objetivo no hay un servicio igual de completo.

## III.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.

### III.4.1. Tipos de consumidores.

Del Olmo, A. (2005) diferencia y analiza los diferentes tipos de clientes que componen el mercado de la moda, dividiéndolos en cuatro grupos:

- *Mujeres*: son los mayores consumidores de moda. Sienten predilección por algún diseñador en particular, siguen con atención lo que se comunica de moda a través de la prensa, revistas, desfiles, puntos de venta, etc. Renuevan con mayor frecuencia su vestuario, cambian de look habitualmente, de estilo, etc. Eligen entre toda la oferta del mercado según sus recursos económicos, su estilo de vida, la ocasión, etc.
- *Hombres*: no son tan exigentes como las mujeres. Tienden a vestir informal, *casual wear*, deportivo aunque también clásico. Suelen ser más fieles a la marca que las mujeres. Cuando van a comprar algo concreto suelen buscar otros elementos que les permitan una adquisición mayor.
- *Niños*: están muy condicionados por la edad (bebé, niño o adolescente). Para un niño las comparaciones con otros influyen mucho en su elección, basta que un niño tenga una prenda para que el la quiera. Sus gustos evolucionan a partir del grado de autonomía de sus padres, si bien son muchos los padres que deciden el vestuario de sus hijos a imagen y semejanza suya o vistiéndoles como adultos.
- *Empresas*: la compra está condicionada por una jerarquía dentro de la empresa por lo que cada individuo no decide el producto a comprar. Son clientes que tienen en cuenta muchos factores que no son tan personales.

También es importante el análisis de diferentes grupos de referencia en función de la oferta que se encuentra en el mercado ya que va a dar mucha información sobre los posibles consumidores del producto/servicio.

**Clientes potenciales** son todos aquellos que consumen productos de moda pero se debe definir muy bien el *target* buscado y donde situar a cada consumidor para convertirlo en un cliente real. Según Foglio (Citado en Del Olmo, A.2005), los consumidores se pueden clasificar según el ciclo de vida de la moda:

- *Consumidores pioneros*: son autónomos, no se dejan guiar por nadie, son los más informados sobre la moda y las nuevas tendencias, buscan diferenciarse de los demás al precio que sea. Saben elegir y buscar la ropa que necesitan.
- *Consumidores innovadores*: son los que “hacen moda”, buscan prendas exclusivas en las tiendas, diseñan su propio estilo o piden consejo a diseñadores. Son la vanguardia entre los consumidores.
- *Consumidores seguidores*: aceptan la moda algún tiempo después de su consolidación, imitan a los pioneros y a los innovadores. El precio que pagan es más alto pero les vale la pena.
- *Consumidores moda-dependientes*: tienen recursos y compran de todo sin comparar nunca la oferta. Quieren estar a la moda cueste lo que cueste, por lo que no tienen ningún poder de decisión sobre lo que llevar.
- *Consumidores pasivos*: se dejan condicionar por todas las propuestas sin valorar su alcance.
- *Consumidores masivos*: aceptan el producto, aunque su precio no sea el más barato, solo porque está de moda.
- *Consumidores rezagados*: tienen falta de recursos económicos y compran el producto cuando ya está empezando a desfasar. No son compradores de marca, simplemente satisfacen necesidades.

El consumidor de moda es heterogéneo, tanto como tendencias, marcas, estilos, colores, personalidades, ideas, tejidos, imagen, influencias, cultura, recursos económicos, espectros sociales, etc. Se puedan encontrar en el mundo. Presenta las siguientes características:

- a. Sabe lo que quiere y tiene mucha información para elegir, aunque es influenciado por prescriptores de moda (famosos, deportistas, estrellas de cine, etc.).
- b. Tiene muchos recursos económicos y pide más calidad aunque suele comprar en períodos de rebajas.
- c. Exige ropa especializada dadas las diferentes actividades que puede realizar. El estilo *casual* es el más usado.
- d. Cambia de look y de vestuario con mucha frecuencia.
- e. Busca el mejor servicio y asesoramiento.
- f. Tiene una visión más ecológica/social de los productos, se preocupa por saber donde se fabrica la ropa, con que tejido, quien la fabrica, etc.

### ***Proceso de decisión de compra.***

En el proceso de decisión de compra, el consumidor tiene en cuenta diversos factores:

- Valores racionales: relación calidad-precio, nuevas tecnologías, marca, etc.
- Valores emocionales: prestigio, diferenciación, placer, etc.
- Su entorno: social, cultural, laboral, familiar, etc.
- Sus hábitos de compra.
- La amplitud del mercado.

Los factores que más influyen en el consumidor son los valores racionales y emocionales.

El proceso de compra no es homogéneo y depende de las características del individuo y del entorno donde se encuentre. Normalmente, los consumidores pasan por todas las etapas del proceso de compra (Talaya, E. 1997), salvo que se trate de compras de baja implicación.

## **Reconocimiento de la necesidad.**

El consumidor reconoce que tiene una necesidad, porque le falta algo, porque se acerca el invierno y necesita un abrigo, por un viaje, una ceremonia, una boda, un deporte que va a empezar a practicar, etc.

Según Maslow (Citado en DVOSKIN, R) las necesidades se clasifican en cinco niveles, que explican el comportamiento del consumidor, y hasta que éste no ha satisfecho las necesidades del primer nivel, no se deja influenciar por las del segundo, y así sucesivamente.

Por tanto, los distintos tipos de necesidades que tiene un ser humano dependiendo de la prioridad son:

- ❖ Fisiológicas: son imprescindibles para la supervivencia.
- ❖ Seguridad: tienen relación con la seguridad y la integridad física.
- ❖ Afiliación: expresan el deseo de formar parte de grupos, la necesidad que siente el individuo de ser aceptado por los miembros del grupo
- ❖ Reconocimiento: responden al deseo de sentirse aceptado y respetado por los demás.
- ❖ Autorrealización: hacen referencia al deseo que sienten las personas por superarse y satisfacer su propio potencial, es decir, alcanzar sus metas.

ILUSTRACIÓN 5: Pirámide de las necesidades según Maslow



Fuente: Marketing de servicios.

En el mundo de la moda, las necesidades serían:

- ❖ Necesidades fisiológicas: se adquiriría ropa de abrigo para el frío y ropa suave para el calor.
- ❖ Necesidades de seguridad: se compraría ropa para ir al trabajo, para protegerse de la lluvia o del sol.
- ❖ Necesidades de afiliación: se buscaría ropa que identifique con el grupo social al que se quiere pertenecer y permita distinguirse de otros.
- ❖ Necesidades de reconocimiento: llevar una marca determinada de ropa o un estilo haría lograr ese reconocimiento.
- ❖ Necesidades de autorrealización: sería crear un estilo propio de vestimenta, no seguir tendencias de moda salvo la de uno. Se trata de conseguir lo que uno realmente ama o desea, es la necesidad máxima y más compleja de conseguir.

Del estudio de las necesidades de Maslow se puede concluir que en la sociedad las necesidades primarias están cubiertas por casi todos. Se busca cubrir otras expectativas tales como el reconocimiento social de pertenencia a un grupo exclusivo que viste de una determinada manera o la necesidad de crear un nuevo estilo personal que nos posicione distinguiéndonos de otros, demostrando un carácter y una personalidad única y diferente.

Se busca ser lo menos “*masa*” posible dentro de un mundo globalizado donde hay personas que visten con unos gustos muy similares en New York, Madrid o Frankfurt. Las tendencias son más libres pero se sigue estando influenciado por marcas de referencia en moda que, por supuesto, mantienen estándares de calidad altos.

### ***Búsqueda de la información.***

El consumidor, antes de comprar un producto, tiene que realizar una búsqueda de información lo más precisa posible para satisfacer su necesidad con el mayor éxito posible. Esta información la puede encontrar en:

- Las revistas de moda o tendencias.
- La publicidad en los medios de comunicación.
- Tiendas o centros comerciales.
- Hablando con amigos o familiares.
- Consultando a especialistas de moda, como es el caso del *Personal Shopper*.

El consumidor también puede recabar información usando la *memoria*: recordando la ropa que compró y dónde la compró. Aunque este medio es rápido suele ser incompleto y desfasado en ocasiones.

Según Alonso, J. (2004), toda ésta búsqueda tiene sus costes: retraso de la decisión que puede ocasionar un coste psicológico por el no disfrute del producto, coste en tiempo, coste en recursos económicos y costes psicológicos por el contacto con fuentes de información inadecuadas (personas).

Una vez recogida esta información debe evaluarla para tomar la mejor decisión para su compra distinguiendo entre precios, calidad, marca, cercanía del punto de venta, tallas, modelos, tendencias, quién lo lleva, recordatorio de otras compras, etc. Se deben valorar todas las posibilidades y ver los factores que condicionan la compra.

### **Valores condicionantes.**

Existen factores que condicionan la compra y que influyen en la toma de una decisión u otra como, por ejemplo:

- ✓ El precio del artículo y el dinero que se puede gastar en él.
- ✓ Las condiciones del punto de venta: el ambiente, su decoración y su localización.
- ✓ El tiempo disponible para realizar la compra.
- ✓ Situaciones imprevistas (un regalo de cumpleaños olvidado)

- ✓ Conocimiento del producto o marca ofertada, ya que no es lo mismo una compra de un producto conocido que de un producto poco conocido o de una marca nunca usada anteriormente.

Según Del Olmo, A. (2005), los factores condicionantes de la compra son:

- ✓ Fisiológicos: protección contra el calor, frío o humedad.
- ✓ Culturales y sociales: muchos individuos adoptan conjuntos de ideas, valores, actitudes y símbolos, perteneciendo todos ellos a un mismo lugar o sociedad determinada para comunicarse y relacionarse entre sí, por lo que estos factores inciden en sus hábitos y comportamientos.
- ✓ Personales:
  - Edad y fase del ciclo de vida: dependiendo de la edad y del estado civil (soltero, casado, jubilado, etc.) se vestirá de una forma u otra y se estará más o menos implicado en la moda, se gastará más o menos dinero, se buscará ropa de marca o se preferirá una prenda que dure pero no sea tan cara.
  - Ocupación: dependiendo del puesto de trabajo se vestirá de una determinada manera. Así, un ejecutivo gastará mucho dinero en su vestuario (traje, camisa, zapatos, corbata, etc.) y un albañil tendrá un vestuario estándar.
  - Nivel de renta: el gasto en vestuario será mayor cuantos más recursos económicos se tenga.
  - Estilo de vida: la forma de vestir refleja el estilo de vida y forma de ser, una persona se vestirá de acuerdo a cómo es. El estilo de vida se manifiesta en el comportamiento de compra y consumo, se pueden identificar individuos según su estilo de vida y ofrecerle un producto adecuado a su necesidad.
  - Personalidad: son las respuestas que una persona que emite hacia su entorno según características psicológicas diferenciadas como la autoconfianza, agresividad, independencia, etc. Una persona introvertida se vestirá de forma diferente a la de una persona extrovertida.

- ✓ Psicológicos: atracción hacia una marca, sensibilidad especial hacia un producto determinado, simpatía hacia un líder de opinión o famoso (Scarlett Johansson en Mango), pasión por un diseñador concreto, etc.
- ✓ Emocionales: reconocimiento social, deseo de ir a la moda, pertenencia a un determinado grupo social, dejarse llevar por las opiniones de prescriptores, amigos y familiares.
- ✓ Racionales: el consumidor puede basar su compra en la marca que prefiere o en la que tiene mejor imagen, la calidad de la prenda, el color, el tejido, el diseño, la talla, el confort, el precio, el servicio, la tienda, el ambiente, la novedad, etc.

### ***Decisión y evaluación de la compra.***

Una vez adquirido el producto, aparecen los sentimientos que producen la compra de ese determinado producto. El consumidor puede sentir:

- Rechazo por una de las siguientes causas: haber pagado más de la cuenta, la marca no le produce confianza, la calidad del producto no es la deseada, o desconfianza generada por las quejas de otros consumidores.
- Satisfacción, lo que hace que sienta fidelidad por esa marca y la vuelva a comprar, haciendo que el aprendizaje de esa compra haya sido provechoso.

El *Personal Shopper* debe influir para que la compra del cliente sea lo más reconfortante y positiva posible, promoviendo la repetición y la frecuencia de la compra.

### III.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA.

Un aspecto clave para asegurar la realización de un adecuado análisis de mercado y, por tanto, para determinar la viabilidad del negocio es realizar un análisis exhaustivo de la situación de la competencia y de sus productos o servicios. No conocer adecuadamente a la competencia y no valorar su reacción a la entrada de un nuevo competidor podría poner en riesgo el éxito de cualquier iniciativa empresarial.

El análisis detallado de sus competidores puede aportar información útil y valiosa para desarrollar el negocio.

Para este análisis de la competencia, es necesario valorar rigurosamente el comportamiento de la misma, sin minusvalorar tanto su posición en el mercado como su capacidad de reacción ante la llegada de nuevos competidores.

El análisis de la competencia es, indudablemente, una tarea compleja, ya que no se puede acceder a gran parte de la información más importante, puesto que el público no puede acceder a ella. Si se da la situación en la que la competencia es muy numerosa habría que concentrarse en aquella que pueda influir de forma más directa en la iniciativa empresarial, ya sea por la importancia de su cuota de mercado, por su influencia en la zona, por la calidad de sus productos, etc.

Un parámetro clave para el éxito de cualquier iniciativa de negocio es la diferenciación respecto a la competencia, por este motivo el análisis de la competencia debe tener por objeto la identificación de los factores diferenciales que posicionen nuestro producto o servicio frente a otros ya existentes en el mercado, y que estos factores queden reflejados de forma clara y convincente en el Plan. (Neira, J.A. 2010).

Los principales competidores son los *Personal Shopper*, tanto si trabajan como autónomos como si han creado una empresa, que existen en el mercado de la localidad donde se pretende ubicar la nueva empresa.

### III.5.1. Estudio de la Competencia a Nivel Local.

Los principales competidores en la localidad de Valencia son los que mostramos a continuación en la tabla adjunta junto con los servicios básicos que ofrecen. No obstante cada uno de ellos está especializado en un servicio diferente:

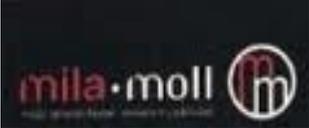
1. ROSA CERVERA. Está especializada en ruta para novias, por 70 € la hora.
2. VISTE-M.COM. Ofrece servicios como. Estilismo para eventos (200€) y shopping a domicilio.
3. VALENCIA PERSONAL SHOPPER. Está especializada en *total styling*<sup>5</sup> caballero, el esposo impecable y análisis de bodas.
4. CLARA FLORS. Ofrece los servicios básicos que mencionamos en la tabla.
5. MILA MOLL. Ofrece servicios de estilismo a presentadoras de televisión, artistas para eventos concretos y vestuario de campañas publicitarias. Posee un *outlet* de moda italiana en su local.

En referencia a los servicios básicos que ofrecen, hay diversidad con respecto a los precios, ya que por ejemplo *Vite-M* por una hora de shopping cobra 80 € y *Clara Flors* 40€. Estamos hablando del doble entre una y otra. Nuestra empresa se caracterizará por tener una tarifa de precios media, es decir nos intentaremos situar entre estas dos empresas. Con respecto al análisis del color sólo hay 20 € de diferencia entre una y otra, *Viste-M* (120€) y *Clara Flors* (100€) como *Mila Moll* y *Valencia Personal Shopper*. En el análisis del fondo de armario y análisis morfológico pasa exactamente lo mismo. Por lo que se puede decir, que la empresa que se sitúa en primer lugar con respecto a los precios es *Viste-M*, seguida de *Rosa Cervera*, *Mila Moll*, *Valencia Personal Shopper* y *Clara Flors*.

---

<sup>5</sup> **Total Styling:** asesoramiento de imagen a caballeros.

TABLA 14: Precios tabla competencia

PRINCIPALES COMPETIDORES	1 H. SHOPPING	MEDIA JORNADA	JORNADA COMPLETA	ANALISIS COLOR	FONDO ARMARIO	ANÁLISIS MORFOLÓGICO
	75 €	250 €	450 €	120 €	70€ H MÍN. 2	130 €
	80 €	300 €	-	120 €	200 €	160 €
	50 €	180 €	350 €	100 €	50€ MÍN 2 H	100 €
	40 €	150 €	280 €	100 €	50€ MIN 2H	100 €
		150€	300€	100€	50€ MIN 2H	120€

Fuente: Elaboración propia 2011.

Para diferenciarnos de nuestros principales competidores, ofreceremos a nuestros clientes servicios que hasta ahora en Valencia no se daban, si bien sí se pueden contratar en otras ciudades como Madrid o Barcelona. Algunos de estos servicios son:

- Tarjeta regalo.
- Rutas de shopping por diferentes ciudades (Paris, Milán, EEUU).
- Primera consulta gratuita.
- Análisis maleta de viaje
- Asesoría online con *book*<sup>6</sup> personalizado.
- Compramos por nuestros clientes. Regalos de navidad, cumpleaños, etc.

---

<sup>6</sup> **Book:** álbum de fotos que presenta la trayectoria profesional.

### III.6. ANÁLISIS DAFO-CAME.

El análisis DAFO también conocido como análisis FODA o Matriz DOFA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades y las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas.

Es la herramienta estratégica por excelencia mas utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización. Su objetivo es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y las del mercado en el que se mueve.

*Situación externa.* Mercado, competencia, situación económica, social y política...

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Pocos competidores	Crisis financiera internacional
Crecimiento de Valencia	Endurecimiento de las condiciones de crédito
Nuevas tecnologías, redes sociales	Clientes cada vez más exigentes
Aumento de la demanda	Débiles barreras de entrada
Nuevos gustos de nuestros clientes	

*Situación interna.* Productos, canales de distribución, imagen, publicidad, promoción.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades distintas a la competencia	Recursos escasos
Calidad de servicio	Precios competitivos
Marketing efectivo	Falta de formación
Buena imagen y presupuestos flexibles	Bajos costes de cambio
Personalización	Posicionamiento en el mercado
Presencia on line	

## OPORTUNIDADES

El sector de la moda, tiene numerosas oportunidades, ya que como hemos comentado en apartados anteriores, la figura del *Personal Shopper* en España se está haciendo indispensable, no hace mucho que ha aparecido, por lo que cada vez hay más gente que demanda este servicio y dentro del sector no hay mucha competitividad.

Podemos encontrar oportunidades en los nuevos gustos de nuestros clientes, intentando ofrecerles aquello que buscan, de manera que debemos estar atentos a las necesidades de los clientes y adaptarnos.

Como hemos comentado en apartados anteriores muchas empresas están empezando a introducir en sus tiendas la posibilidad de contratar a un *Personal Shopper*, pero no va a ser el mismo trato personalizado que le podemos ofrecer nosotros, ya que son como vendedores de una categoría superior, con un horario comercial.

Por otro lado, el hecho de que este sector tenga unas débiles barreras de entrada, en nuestro caso, es además una oportunidad, ya que nuestra intención es entrar en el mercado, y de esta forma nos será más fácil.

Por último hay que destacar, el impacto que han tenido en la sociedad las redes sociales. Como ya hemos comentado anteriormente, crearemos una página Web y un perfil en *Facebook*, para ofrecer el servicio a una población más amplia.

## AMENAZAS

El *Personal Shopper*, debido a que es una profesión que se encuentra en auge en España, aun no existe una gran cantidad de competidores, pero las barreras de entrada son débiles, por lo que debemos luchar por diferenciarnos. No sólo debemos considerar competidores a las empresas creadas como asesoría de imagen o personas que trabajan como autónomos, sino también a todas las tiendas de moda que disponen de un *Personal Shopper* en cada tienda.

La crisis es un elemento que afecta a todas las empresas, pero especialmente a aquellas que ofrecen servicios que no se consideran imprescindibles. No obstante, como hemos comentado en apartados anteriores, la contratación de los servicios del *Personal Shopper* va aumentando cada año.

Como consecuencia de la crisis, los clientes se hacen cada vez más exigentes porque el poder adquisitivo disminuye. Los clientes ya no están dispuestos a dar una segunda oportunidad.

Por otro lado, las escasas probabilidades de que las entidades bancarias concedan créditos debido a las duras condiciones, hacen más complicado que se puedan crear *micropymes*<sup>7</sup>.

## FORTALEZAS

Destacamos como una gran fortaleza la calidad en nuestros servicios, totalmente personalizados y adaptados a las necesidades de nuestros clientes. Además, ofreceremos una buena imagen, creatividad y presupuestos flexibles.

Por otro lado, cabe destacar la inclusión de nuevas tecnologías, como la utilización de canales Web 2.0, perteneciendo a redes sociales como *Facebook* y *Twitter*, que están tan de moda en la actualidad.

Se realizarán continuas inversiones en publicidad para fortalecer nuestra imagen y consolidarnos en el mercado.

También el hecho de poseer una página Web permitirá a la empresa mejorar su imagen y comunicación.

Utilizaremos la creatividad y originalidad como algo imprescindible para destacar y sorprender.

## DEBILIDADES

Consideramos que nuestra principal debilidad es el hecho de ser nuevos en el mercado, esto nos hace ser poco conocidos por lo que deberemos invertir dinero y tiempo en darnos a conocer.

---

<sup>7</sup> **Micropymes:** empresas de menos de 10 empleados y volumen de negocio anual igual o inferior a 2 millones de euros.

Por otro lado, hay que añadir la falta de fidelidad de los clientes tanto por ser desconocidos como por los bajos costes de cambio existentes que hacen que puedan cambiar de *Personal Shopper* fácilmente.

Los escasos recursos de los que dispone la empresa, nos obliga a depender de la subcontratación de por ejemplo peluquería, estetición, etc.

## ANÁLISIS CAME.

### Cómo Contrarrestar las debilidades.

Poco conocidos en el mercado ↔ Invertir en publicidad

Debido a que somos nuevos en el mercado, invertiremos dinero en publicidad para darnos a conocer e intentar llegar al máximo público posible.

Poca fidelidad de los clientes/bajos costes de cambio ↔ ofrecer servicios personalizados

Como consecuencia de los bajos costes de cambio, la fidelidad de los clientes es baja, por lo que nos adecuaremos a las necesidades y deseos de nuestros clientes, además de ofrecer calidad en nuestros servicios con presupuestos competitivos.

Dificultad para contratar buenos profesionales/falta de formación ↔ Estricto proceso de reclutamiento de personal

Debido a la falta de formación, se realizará un estricto proceso de reclutamiento a la hora de incorporar trabajadores a la plantilla. Para nuestra empresa se desean personas con ambición y capacidad resolutiva de los problemas.

## Cómo Anular las amenazas.

### Débiles barreras de entrada/competencia ↔ diferenciarnos

Nos esforzaremos en diferenciarnos de nuestra competencia por medio de la calidad de nuestros servicios con presupuestos competitivos. Hay que adoptar nuevas estrategias, y cambiar constantemente al ritmo que lo hace el mercado, para así ser los primeros en adaptarse a la demanda. Demostraremos lo beneficioso que puede ser contratar una agencia especializada en lugar de gastar tiempo y dinero en las tiendas de ropa.

### Crisis económica ↔ Adaptación a las nuevas circunstancias del mercado

Ante la mala coyuntura que atraviesa la economía deberemos actuar adecuándonos a las circunstancias que nos manda el mercado con respecto a los precios. Como hemos comentado en apartados anteriores, nos adecuaremos al presupuesto de cada cliente.

### Cientes cada vez más exigentes ↔ Adaptarnos

Los clientes miran cada vez más en qué gastarse el dinero, ante la escasez monetaria y los bajos costes de cambio, se vuelven más exigentes por lo que tendremos que adaptarnos y estar atentos a sus necesidades para ofrecerles el servicio que desean.

### Endurecimiento de las condiciones de crédito ↔ Aportar financiación propia

Ante la dificultad que encontramos actualmente para obtener financiación de los bancos y el endurecimiento de las condiciones de crédito, nos vemos obligadas a aportar nosotras mismas la inversión para poder en marcha la empresa.

### Cómo Mantener las fortalezas.

Es muy importante mantener las fortalezas que nos caracterizan. Siempre lucharemos por garantizar la calidad de nuestros servicios con precios competitivos, transmitiendo una buena imagen y utilizando la originalidad y profesionalidad como medios de diferenciación.

### Cómo Explotar las oportunidades.

#### Nuevos gustos de nuestros clientes ↔ Adaptarnos

Ya hemos comentado en el apartado anterior que debemos estar atentos a los nuevos gustos de nuestros clientes de forma que podamos adaptarnos a ellos y ofrecerles, de esta manera, el servicio deseado.

#### Crisis económica/débiles barreras de entrada ↔ Aprovechar la situación

La crisis económica puede impedir la entrada de nuevos competidores debido a las dificultades existentes en la economía. El hecho de haber débiles barreras de entrada, como ya hemos comentado anteriormente, en nuestro caso nos beneficia pues deseamos introducirnos en el sector.

## III.7 EPÍLOGO.

En nuestra sociedad, las necesidades primarias están cubiertas por casi todos. Dentro del mundo de la moda, se busca cubrir otras expectativas tales como el reconocimiento social de pertenencia a un grupo exclusivo que vista de una determinada manera, etc.

Se reafirma el crecimiento del sector textil en nuestro país, principalmente la demanda de los servicios del *Personal Shopper*.

Respecto al entorno económico se destacan los efectos de la actual crisis que nos lleva a un periodo de recesión. El dato más significativo es la elevada tasa de paro que tiene nuestro país actualmente.

Por otro lado, destacar la gran importancia que tienen las redes sociales como *Facebook* y *Twitter* para las empresas a la hora de conocer la personalidad y estilo de vida de sus clientes.

Se detecta como amenaza el aumento de la exigencia de los consumidores como consecuencia de la crisis económica, así como las débiles barreras de entrada que hay en el sector. Como consecuencia de la crisis, los clientes se hacen cada vez más exigentes porque el poder adquisitivo disminuye, ya no están dispuestos a dar una segunda oportunidad.



## **IV. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES**

---



## IV.1. INTRODUCCIÓN.

### ¿POR QUÉ UN CLIENTE CONTRATA UN PERSONAL SHOPPER?

A pesar de que ir de compras es una de las actividades preferidas en todo el mundo, cada vez son más las personas que deciden confiar esta tarea a un profesional. Puede haber diferentes motivos:

- *Falta de tiempo*: suelen ser clientes con las ideas bastante claras. Saben lo que quieren pero nunca encuentran el tiempo para salir a comprar. Trabajan muchas horas a la semana y el poco tiempo libre del que disponen prefieren dedicarlo al ocio. Suelen ser ejecutivos, empresarios o políticos.

Con este tipo de clientes el *Personal Shopper* puede actuar de dos maneras diferentes:

- × Satisfaciendo las necesidades de compra del cliente y comprando única y exclusivamente lo que pide el cliente.
- × Llegando a un acuerdo con el *Personal Shopper*, de tal forma que sea este quien decida que hay que comprar.

Es entonces cuando el *Personal Shopper*, conociendo previamente las necesidades del cliente, decide que comprar, que debe tener en su guardarropa, como debe ir vestido a todas horas y acude a las tiendas a comprar ropa.

- *Necesidad de asesoramiento*: Hay personas que se encuentran con muchas dificultades a la hora de elegir cómo se van a vestir. Son personas que no saben manejar su armario y no se sienten capaces de hacer combinaciones nuevas y apetecibles.

En estos casos el *Personal Shopper* debe tener una actitud activa y rápida. Lo importante es descubrir a su cliente nuevas herramientas para enfrentarse a su imagen y sacar el máximo partido de ella. Desenmascarar cuáles son sus miedos a la hora de vestirse resultara de gran ayuda. El principal objetivo del

*Personal Shopper* con este tipo de clientes es conseguir que aprendan a manejarse solos.

Esta tarea puede resultar larga, se necesitará conocer el armario del cliente y salir de compras varias veces para poder enseñarle al cliente qué elegir de una tienda, en qué fijarse y cómo combinar después esa prenda con otras muchas. El aprendizaje debe ser lento pero seguro.

Un ejemplo claro de este tipo de profesionales suelen ser los estilistas y los *Personal Shopper* de las *celebrities*<sup>8</sup> de Hollywood, los cuales no salen a la calle sin el visto bueno de su asesor. Los actores saben que su imagen vale mucho dinero. Son conscientes de que una imagen bien cuidada y estudiada les puede proporcionar contratos millonarios de publicidad o nuevas propuestas cinematográficas, por lo que invierten mucho en su cuidado personal.

● *Cambio de imagen*: Hay personas que son conscientes de que necesitan un cambio, que no se encuentran a gusto con ellas mismas. Motivos por los que se suele solicitar un cambio de imagen pueden ser:

- ✗ Se acaba de pasar por una situación personal difícil y buscan romper con el pasado.
- ✗ Buscan modernizarse y dejar atrás una imagen conservadora, tradicional, etc.

Llevar a cabo un cambio de imagen es una tarea larga y apasionante que necesita mucho estudio y análisis de la persona. Lo importante es tener claro qué es lo que se quiere conseguir con el cliente. El *Personal Shopper* deberá fijar una estrategia de los cambios que debe ir tomando su cliente. La idea es conseguir que el cliente haga suyo ese cambio y aprenda a manejarse con soltura y naturalidad.

● *Búsqueda de estilo propio*: El buen gusto y la elegancia son a veces innatos. Hay personas estilosas por naturaleza, que se conocen bien y saben cómo sacarse partido; cuentan con un estilo propio que se refleja en todos los ámbitos de su vida.

---

<sup>8</sup> **Celebrities**: personas con una fama distinguida y consolidada por la universalidad y por el tiempo.

Sin embargo, hay muchas otras que no tienen un estilo definido y se empeñan en vestirse muy a la moda sin tener en cuenta si ese tipo de ropa les favorece o no. Las claves que el *Personal Shopper* debe tener en cuenta para poder transmitirles a sus clientes son:

- ✘ Vestir acorde con la edad de cada uno. No es lo mismo tener 20 años que 50. Por muy buen tipo que se tenga, una señora de 50 años no podrá ponerse ropa de adolescentes ya que podría resultar ridícula.
- ✘ Vestir acorde con una posición social. Si se trata de una persona que debe acudir a muchos eventos sociales, cenas de compromiso, bodas, congresos, etc.; su forma de vestir acabara siendo mucho más elegante y encorsetada que si su vida social se reduce a amigos y familia.
- ✘ Vestir acorde a la vida profesional de cada uno. Según el trabajo que desempeñe cada uno, será necesario seguir unas normas de indumentaria determinadas.

● *Compras de temporada*: No se trata de comprar toda la ropa nueva cada temporada. El objetivo es conseguir actualizar la ropa del invierno pasado, por ejemplo, con toques de moda de la nueva temporada. El cambio de la moda de una temporada a otra, es paulatino y las tendencias no demasiado marcadas se mantiene durante dos o tres temporadas. Saber actualizar un armario no es fácil y por eso los clientes deciden dejarlo en manos de profesionales. Es el *Personal Shopper* el que sabe que comprar y que retirar. Conoce lo que se lleva, lo que se mantiene y lo que se puede combinar y esta habilidad de manejar la ropa y de organizar el vestuario de cada uno es lo que aporta valor añadido al cliente.



ILUSTRACIÓN 7: Imagen de la fachada del local



Fuente: Trovit Casas 2011.

### IV.3. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.

En la siguiente página adjuntamos un plano de lo que sería nuestro local. Estaría formado por una sala de espera, acondicionada con todo tipo de comodidades para que nuestros clientes se encuentren a gusto mientras esperan a que les atendamos. A la derecha encontraríamos las escaleras que suben a la parte de arriba, en la que se instalarán dos vestidores de bambú, junto con la sección de peluquería y un pequeño aseo. En la planta baja encontraremos también 3 despachos, 2 para las socias y uno por si se da el caso de que lo necesita algún colaborador nuestro. En frente de los despachos encontraremos los servicios, uno para caballeros y otro para señoras, y un pequeño ascensor para personas discapacitadas y para que podamos subir mejor la ropa en percheros. Junto al ascensor encontraremos un pequeño almacén para guardar la ropa y complementos de nuestros clientes.

## IV.4. OPERACIONES Y PROCESOS.

### IV.4.1. La figura del *Personal Shopper*.

Los *Personal Shopper* dedican todo su tiempo y realizan la prestación del servicio totalmente individualizado. Aconsejan al cliente a la perfección sobre qué es lo que le conviene o qué es lo que debe guardar en su armario en función de la silueta y características físicas. Además, pueden desarrollar un estudio sobre el color, es decir, estudian qué color es el más adecuado para el cliente en función de su morfología y qué color y diferentes tejidos debe utilizar dependiendo del evento al que tenga que acudir, y acompañarle a hacer sus compras. Dependiendo de la tienda a la que acudan, el servicio del *Personal Shopper* estará incluido o no en los artículos que adquiera. Pero su trabajo no sólo se centra en la ropa, sino que también es importante tener conocimientos de maquillaje y peluquería para que el cliente consiga un look 10.

La profesión del *Personal Shopper* ha sido capaz, con el paso del tiempo, de adaptarse a las nuevas tecnologías y, por ello, también prestan sus servicios on line. Los *Personal Shopper* on line, suelen ser trabajadores independientes, aunque algunas páginas Web ya contratan a estos profesionales para que presten sus servicios de asesoramiento personal.

La comunicación con el *Personal Shopper*, en este caso, comienza con la pregunta que el cliente hace sobre el artículo, el producto o el servicio que andan buscando. Tras esta pregunta, el *Personal Shopper* localiza lo que el cliente está buscando y después se lo comunican al cliente. De esta forma, se sigue la línea de su función primordial, ajustar las demandas de los clientes a éstos y prestarles un servicio individualizado, pero a través de la Web.

Todo esto implica que el *Personal Shopper* debe tener un conocimiento profundo de moda y asesoría de imagen como un perfil personal concreto que le haga llevar a cabo su trabajo con éxito.

#### IV.4.2. Perfil de un *Personal Shopper*.

Hay una serie de cualidades que debe tener todo *Personal Shopper*, como el don de gentes y el saber estar. La relación que se establece entre *Personal Shopper* y cliente es muy cercana e íntima, por lo que para poder ser un buen *Personal Shopper* se debe tener el siguiente perfil:

- ✓ Psicología, o empatía con los demás: Debe existir un buen *feeling*<sup>9</sup> entre cliente y *Personal Shopper* para poder salir de compras. El *Personal Shopper* debe poner todo de su parte para crear un buen ambiente, para que el cliente se sienta cómodo y relajado. Deberá evitar presiones y situaciones límite. El cliente es quien toma la decisión de compra, el *Personal Shopper* asesora, nunca fuerza ni obliga. El cliente se debe sentir afortunado por encontrar a un profesional con el que ha tenido gran empatía, y quien le ha descubierto una nueva forma de vestir y de comprar.
- ✓ Saber escuchar. Diplomacia. El asesor en todo momento debe tener una actitud de escuchar y respetar la opinión y los deseos del cliente. Bajo el criterio profesional que respalda la actividad del *Personal Shopper*, éste deberá transmitirle las ideas, a veces contrarias a las del propio cliente, de una manera respetuosa y diplomática sin dejar de hablar con sinceridad y veracidad.
- ✓ Saber relacionarse con personas de diferentes niveles sociales y culturales. Es muy importante conocer muy bien con qué personas se está tratando para proporcionar el mejor servicio posible. Siempre hay que estar a la altura del cliente ya que eso aportara cercanía, por un lado, y credibilidad y profesionalidad por otro.
- ✓ Ser referente de moda. El *Personal Shopper* debe transmitir *glamour*<sup>10</sup> y buen gusto.

<sup>9</sup> **Feeling:** tener comunicación con alguien. Cuando dos personas contactan perfectamente.

<sup>10</sup> **Glamour:** un tipo de belleza que es sofisticado y elegante.

Estas características son necesarias para que el cliente se fije en él y quiera tomarle como ejemplo a seguir, pero tiene que ser en la dosis justa, para que, aunque como actué de referente, el cliente no se sienta menospreciado.

- ✓ Buena educación y saber estar. Son requisitos indispensables para todo *Personal Shopper*, ya que esta profesión conlleva características propias de un relaciones publicas. La profesión de *Personal Shopper* es un servicio y, como tal, se debe al cliente y a sus manías.
- ✓ Buen gusto. El buen gusto permite hacer presente la belleza en aquello que el mantenimiento de la compostura nos obliga a realizar: El vestir, el lenguaje y la conducta del individuo tienen que mostrar unidad, que el resultado no sólo sea la suma de las partes sino que sea un todo.
- ✓ Discreción. Esta cualidad ocupa un lugar muy importante en esta profesión. La lista de clientes y de contactos debe ser absolutamente confidencial.
- ✓ Ser resolutivo. En muchas ocasiones el *Personal Shopper* se encontrara en situaciones inesperadas, imprevistos que necesitan solución rápida y que si el *Personal Shopper* no es capaz de resolver harán que su trabajo fracase.

Un buen profesional además de tener amplios conocimientos de moda, deberá contar con una buena base de datos en la que tenga actualizado un listado de las tiendas, también de las recién inauguradas con el fin de tener siempre respuesta.

Deberá conocer la oferta de cada establecimiento así como los precios. Contara, además con todos los contactos de agencias de prensa que lleven marcas y tiendas para acudir en caso de que el cliente solicite alguna prenda especial o de colección.

- ✓ Tener don de gentes. Se pasa muchas horas mano a mano con el cliente, por lo que, se tiene que ser simpático y agradable para que el trabajo no se haga difícil ni costoso.

- ✓ Responsabilidad. Esta cualidad ayudara al *Personal Shopper* a hacerse una buena fama entre las tiendas, y le facilitara el camino. El cliente debe notar un trato especial en las tiendas. Así, en caso de que sea necesario realizar un arreglo urgente, el cliente debe sentir que, gracias a su *Personal Shopper* y porque es precisamente su cliente, la tienda hace una excepción y tiene la prenda arreglada a tiempo para su cita.
- ✓ Sinceridad. Es un rasgo esencial en un buen profesional. El cliente paga para escuchar la verdad.

#### IV.4.3. Características del trabajo del *Personal Shopper*.

Una vez analizados los diferentes servicios que ofrece un *Personal Shopper*, se puede indicar que su trabajo consiste en:

- a) *Argumentar el por qué de la selección de cada prenda.* Un *Personal Shopper* es un profesional de la estética, es un asesor de imagen, una persona capaz de identificar rápidamente el cambio de imagen que el cliente necesita, el estilo que le va, para poder proponer nuevas soluciones. Cada vez que se elija una prenda que se considere que le va a encajar al cliente, se debe explicar el motivo por el que se la ha seleccionado.
- b) *Dar a conocer y dominar las tendencias.* Se tiene que ir siempre a la moda y ser una “*fashion victim*”<sup>11</sup> ni es necesario ni elegante. Lo importante es determinar un estilo concreto a la hora de vestir: un estilo propio que favorezca, que vaya con la personalidad del cliente y que le haga sentir seguro.
- c) *Analizar el estilo del cliente y respetarlo.* Un buen *Personal Shopper* nunca debe disfrazar al cliente. En todo momento, debe respetar su estilo y sin salirse de él, mejorarlo. Se debe estudiar las formas del cliente, sus rasgos y volúmenes corporales, determinando que tipo

---

<sup>11</sup> **Fashion victim:** persona que sobrepasa los límites comunes de vestir a la moda.

de línea, cortes o estampados son los más adecuados para su vestuario de acorde con su estilo.

- d)** *Sacar el mejor partido a la imagen del cliente.* El Personal Shopper debe analizar muy bien el físico del cliente, su vida tanto social como profesional, que trabajo desempeña, a que dedica su tiempo libre, si sale con amigos, si va de copas o son cenas más formales, si viaja, etc., para poder así concretar las necesidades reales del cliente.
- e)** *Tener un buen dominio de todas las tiendas.* En las grandes ciudades es frecuente encontrarse el mismo producto en distintos establecimientos. Conocer los precios y las variaciones entre los puntos de venta ayudara a realizar un trabajo más completo.
- f)** *Contar con una base de datos actualizada.* Coloquialmente se ha llegado a decir que los Personal Shopper son como GPS (Global Positioning System) de la ciudad, y es que deben ser capaces de recordar todo lo que ven y donde lo venden. Manejar una buena base de datos es muy útil para localizar lo que se busca con lo que se ahorra tiempo y ayuda a diseñar rutas de tiendas más apetecibles.
- g)** *Seguimiento de los clientes.* Para que un servicio de un cliente habitual sea completo el Personal Shopper deberá tener en cuenta todo el trabajo realizado en conjunto desde que empezaron a trabajar juntos: la ropa y complementos que han comprado durante las rutas, las recomendaciones y nuevas aportaciones de combinaciones, etc. Esta información le permitirá asesorar mejor sobre las prendas de la temporada que podría comprar el cliente.

#### IV.4.5. Servicios que ofrece un *Personal Shopper*:

##### 1. ANÁLISIS DE ARMARIO.

Se trata de hacer una revisión detenida de todas las prendas que hay en el armario del cliente. El *Personal Shopper* debe analizar y determinar:

- Las prendas que se pueden retirar, ya sea porque se han pasado de moda o porque están estropeadas.
- Averiguar por qué hay prendas que no se han usado, por qué fueron compras equivocadas o por que el cliente no sabe combinarlas.
- Seleccionar las prendas que le quedan bien al cliente y las que no.
- Hacer una lista de las prendas necesarias para actualizar el armario y dar a todas las combinaciones un toque nuevo de moda.

##### 2. RUTA DE TIENDAS.

Una vez decidido que se va a comprar, el siguiente paso es diseñar una ruta de tiendas. El objetivo es localizar las prendas que el cliente necesita en las distintas tiendas y comercios de la ciudad. El *Personal Shopper* deberá hacer lo que en la profesión se denomina *ruta previa*: deberá hacer un trabajo de campo y localizar las prendas que piensa que el cliente debe comprar. Una vez localizadas las dejara reservadas en las tiendas para después acudir con el cliente. La ruta de compras propiamente dicha se realiza con el cliente. En una ruta de se deben cuidar especialmente los siguientes aspectos:

- La selección de tiendas: deberán ser de direcciones nuevas y originales para el cliente.
- La eficacia a la hora de dejar prendas reservadas para conseguir aprovechar el tiempo al máximo.
- La opinión del cliente. Respetar su estilo, entender sus miedos y saber cómo ayudar a superarlos hará que la ruta sea un éxito.

### 3. COMPRAS ONLINE.

En los últimos años gracias a las nuevas tecnologías y sobre todo a Internet, se ha descubierto una nueva forma de comprar a través de la Red. El *Personal Shopper* debe analizar toda la información que le llega a través de Internet para poder adaptarla a las necesidades del cliente. Además, debe ser un lector activo del ciberespacio, ya que Internet se ha convertido en una enorme fuente de información que el *Personal Shopper* debe manejar a diario para no perder detalle de todo lo que ocurre a su alrededor.

La obligación del *Personal Shopper* es descubrir cómo pueden adquirir esas prendas inaccesibles para sus clientes: saber que páginas Web son las que se dedican a la venta de primeras marcas, cuales venden ropa *vintage*<sup>12</sup>, cual es la mejor para adquirir prendas de otras temporadas, etc.

### 4. COMPRAS POR ENCARGO.

La sociedad del siglo XXI se caracteriza fundamentalmente por la falta de tiempo para dedicar al ocio, la familia, a los amigos, etc. El estrés, el exceso de trabajo y las dificultades a la hora de conciliar trabajo y familia han hecho que la gente prefiera pagar y disfrutar de una mejor calidad de vida. En este tipo de servicio, se debe conocer escrupulosamente al cliente, definir las necesidades que este tenga y establecer los objetivos. Una vez completada esta primera parte, el *Personal Shopper* realizará una ruta en solitario en la que hará una selección y comprará las prendas y complementos que piense que encajarán con el estilo y las necesidades de la persona.

Dicha selección se trasladará al domicilio o lugar de trabajo del cliente para determinar si lo elegido es lo más correcto. Lo que el *Personal Shopper* determine que no es adecuado se devolverá, de manera que las tiendas deben estar al corriente del tipo de servicio que está proporcionando para que este procedimiento sea posible. En el caso en el que la persona sea un ejecutivo

---

<sup>12</sup> **Ropa Vintage:** toda aquella ropa que va desde los años 20 a los 80.

que necesita renovar trajes de chaqueta se le facilitará el servicio de sastrería a domicilio con un sastre de confianza.

Planificar una ruta de shopping, y para que la misma se desarrolle adecuadamente, hay que tener en cuenta diversos aspectos como qué estilo tiene y qué busca nuestro cliente, qué objetivo se quiere conseguir, etc. Para coordinar mejor las tareas, vamos a dar cuatro puntos fundamentales:

1. Planificación. Antes de comenzar a diseñar la ruta de shopping, nos reuniremos con el cliente. Temas que habrán que plantearse:

- Preseleccionar las prendas y accesorios de acuerdo con las necesidades, estilo, características y presupuesto del cliente.
- Incorporar novedades que permitan crear un look que refleje el estilo personal del cliente.
- Determinar presupuesto del cliente destinado a renovar su guardarropa.
- Desarrollar técnicas efectivas para ahorrar en las compras.
- Demostrar cómo se puede conseguir un look caro a partir de prendas que no lo son necesariamente.
- Le realizaremos una encuesta para saber exactamente cuáles son sus necesidades. Las preguntas que formarían la encuesta son:
  - Cómo definiría su estilo.
  - Cuáles son sus piezas básicas e imprescindibles.
  - Cuáles son sus gustos.
  - Su profesión.
  - Su ámbito social.
  - Qué marcas de ropa le gustan.
  - Qué colores.
  - Qué piezas cree que le favorecen.
  - Qué le gusta pero no se ha atrevido a probar.
  - Qué actividades realiza en su vida cotidiana.

- Cuál es su presupuesto.
  - Cuáles son las tiendas donde normalmente compra.
2. Producción. Una vez resueltos los diferentes puntos que hemos mencionado anteriormente, diseñamos la ruta de shopping. Cuando tengamos clara la ruta que vamos a realizar con nuestro cliente, comienza la fase de preparación. En esta fase, nos tendremos que poner en contacto con las tiendas que vamos a visitar, para tener preparada la ropa y/o accesorios cuando el cliente entre en la tienda, así como subcontratar los servicios que nos haya solicitado el cliente.
  3. Explotación. Fase en la que se realiza la ruta propiamente dicha. Es poner en marcha todo lo que hemos planificado y que hemos producido. También es bueno contar con planes alternativos con situaciones imprevistas.
  4. Control. Una vez realizadas las compras, se elabora un manual de estilo personal e intransferible para que le ayude en su día a día. De esta manera el cliente se orientará mejor para posibles combinaciones y adaptaciones de los looks.

## IV.5. EPÍLOGO.

Los principales motivos por los que cada vez más gente contrata los servicios de un *Personal Shopper* son: falta de tiempo y necesidad de asesoramiento. Se puede afirmar que las cualidades más importantes de un *Personal Shopper* son el don de gentes y el saber estar.

La empresa se situará en un local de la calle Salamanca de 190 m<sup>2</sup>, consideramos que es buena zona, ya que hay mucha afluencia de gente y las principales firmas tienen sus tiendas cerca de nuestro local, lo que supone una mayor comodidad para el cliente en el caso de que nos acompañe.

La distribución del local constará de una sala de recepción, que contará con todas las comodidades posibles para el cliente, la sala donde nos reuniremos con el cliente que comunicará con los probadores, así como con los

servicios, tanto de señoras como de caballeros. También constará de una cocina y de 2 despachos para cada una de las socias.

Los principales servicios que ofreceremos son: análisis de armario, ruta de tiendas, compras online y compras por encargo.



# V. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

---



## V.1. INTRODUCCIÓN.

El área de recursos humanos es la encargada de la selección, formación, contratación y despido de las distintas categorías de empleados de la empresa. No obstante, en un principio nuestra empresa no contará con este departamento, ya que, estará formada por 2 socias y 2 colaboradores externos. Otro aspecto fundamental es la definición de una política salarial atractiva para que el personal esté motivado y sea productivo.

A continuación exponemos la declaración de la Misión, Visión y Valores de nuestra empresa. La misión nos permitirá concienciarnos de nuestra labor en el mercado, nuestra visión establece las metas y objetivos, a grandes rasgos, que queremos llegar a alcanzar, y, por último, los valores definen nuestra forma de trabajar y de existir para alcanzar nuestra visión.

## V.2. MISIÓN.VISIÓN.VALORES.

### V.2.1. Misión.

En Anne's Choice nos dedicamos a realizar una asesoría de imagen y compras individualizada a cada cliente siempre atendiendo a sus necesidades, preferencias y gustos. Nos dedicaremos exclusivamente a sacar lo mejor de cada cliente en cualquier ocasión. Nuestro objetivo será ayudar a nuestros clientes a definir su estilo personal y profesional, haciéndoles ahorrar tiempo y dinero en el proceso. Nuestra labor se puede definir en cuatro palabras:

- Escucharemos.
- Propondremos.
- Asesoraremos.
- Realizaremos.

### **V.2.2. Visión.**

En los próximos dos años, lograr posicionar nuestra empresa en la prestación de servicios de asesoría de imagen a través de un servicio dinámico y con la capacidad suficiente de generar satisfacción a nuestros clientes.

### **V.2.3. Valores.**

Uno de los valores que definirán a Anne's Choice es el compromiso con nuestros clientes, que se traduce en una apuesta por:

- Profesionalidad. La empresa cuenta con un equipo dinámico y profesional con experiencia en la asesoría de imagen, asegurando la calidad en todos y cada uno de los servicios.
- Orientación al cliente. La satisfacción de las necesidades de los clientes constituye el sentido de la empresa, por lo que toda su actuación diaria debe pivotar alrededor de este valor.
- Rentabilidad económica. Parte de la misión de la empresa es la creación de valor para sus socios. Por tanto, debe adecuar la gestión de los diferentes recursos para garantizar un crecimiento rentable.
- Trabajo en equipo. A través del trabajo en equipo se multiplica el saber hacer, obteniendo óptimos resultados.
- Compromiso. Cada colaborador de Anne's Choice, con independencia de su puesto de trabajo y su nivel de responsabilidad, mostrará en todo momento un elevado grado de implicación personal en el éxito de la empresa.
- Respetamos tu estilo. Siempre serás tú

### V.3. FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA.

Este trabajo final de carrera consiste en la creación de una empresa de Personal Shopper. Su denominación social será Anne's Choice Personal Shopper S.L. y su nombre comercial Anne's Choice. Su logotipo será el siguiente:

ILUSTRACIÓN 8: Logotipo de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

La forma jurídica elegida para esta empresa, será provisionalmente, la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.) Es, por tanto, una sociedad mercantil cuyo capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones.

La responsabilidad del socio se limitará al capital aportado protegiendo así su patrimonio personal. Consideramos que es la forma jurídica idónea pues el número mínimo de socios requerido en esta es de 1 Sociedad Limitada Unipersonal, y el capital mínimo es de 3.006 €, aunque se destinará una mayor cantidad.

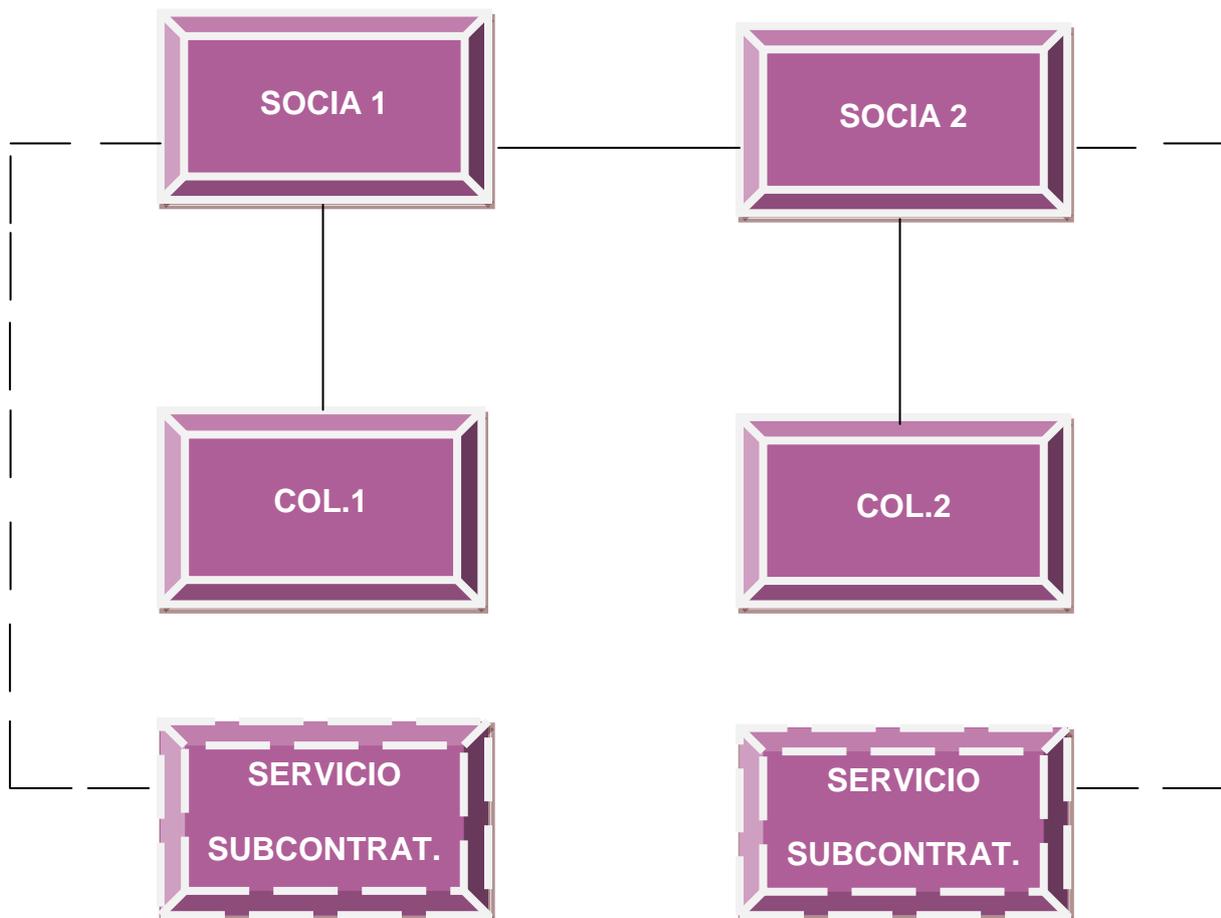
Se constituirá el 1 de enero de 2012.

Según el Código Nacional de Actividades Económicas 2009, la empresa pertenecerá al grupo S Otros servicios y su CNAE será 9609 otros servicios personales n.c.o.p.

## V.4. ORGANIGRAMA.

Según Werther y Davis (1992) podemos definir la planificación de recursos humanos como el proceso por el cual una organización se asegura el número suficiente de personal con la cualificación necesaria, en los puestos adecuados, en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles desde el punto de vista económico o social, para obtener un nivel determinado de productos o servicios en el futuro. Oltra, F. (2009-2010). Con respecto a esta cuestión Anne's Choice cuenta con un equipo joven, dinámico y profesional en el sector. El organigrama es el siguiente:

ILUSTRACIÓN 9: Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

## **V.5. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.**

En principio la empresa contará con dos socias, que se encargaran de realizar tanto la prestación de servicios como *Personal Shopper* como de las tareas administrativas necesarias, de publicidad, marketing, etc. No obstante, cuando la empresa lleve en funcionamiento un cierto periodo de tiempo y en función de los beneficios obtenidos, nos plantearemos la necesidad de contratar a otra persona para que realice las tareas administrativas (facturas, correo, envío *mailings*, atender llamadas, etc.). Por otro lado, contaremos con dos colaboradores externos que nos ayudarán en la selección de tiendas y búsqueda de contactos así como del servicio de peluquería y esteticien que tendremos que subcontratar.

## **V.6. EPÍLOGO.**

En Anne's Choice nos dedicaremos a sacar lo mejor de cada cliente con respecto a su imagen, sin perder su estilo propio, lo cual se puede decir que es uno de nuestros principales valores. La forma jurídica elegida para esta empresa, será provisionalmente, la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.). La empresa estará formada por un equipo emprendedor, joven y dinámico.



## **VI. PLAN DE MARKETING**

---



Este apartado tiene como objetivo que el lector conozca cual será la estrategia de Marketing Mix seguida por la empresa.

El Mix del Marketing se refiere a las 4 P's (Producto, Precio, Promoción y Distribución) que son los factores variables clave, para una toma de decisiones adecuada en la comercialización de los servicios en sus mercados.

Cada uno de estos factores será explicado a continuación.

## **VI.1. PUBLICO OBJETIVO Y SEGMENTACIÓN.**

Es importante segmentar los clientes con el fin de dirigirse a grupos pequeños de consumidores homogéneos que compartan una característica común (estilo de vida, clase social, intereses comunes, etc.). La segmentación de mercados permitirá:

- Identificar nuevos nichos de mercado.
- Detectar nuevas oportunidades de negocio.
- Identificar competidores.
- Generar ventajas competitivas (posicionamiento) sobre un competidor (diferenciación).
- Conocer exhaustivamente (estilo de vida, renta, clase social, edad, género, frecuencia de compra, etc.) al público al que dirigirse.
- Adaptar la oferta a las necesidades reales del consumidor.
- Tomar menos riesgos en la decisión estratégica con lo que se ahorraran recursos económicos.
- Eliminar nichos poco rentables.
- Aumento de la fidelidad, mayor intensidad de compra y un crecimiento en el número de compradores efectivos.

Para realizar una buena segmentación del mercado se deben seguir unas variables, objetivas o subjetivas, para definir el grupo de consumidores que tienen las mismas necesidades.

Las *variables objetivas* son:

- Variables demográficas: el mercado se puede segmentar según el sexo, la edad, estado civil, ciclo de vida, tamaño del hogar, etc.:
  - Sexo: la mujer consume más moda que el hombre.
  - Edad: se pueden distinguir tiendas especializadas sólo en ropa de bebés o niños (Neck & Neck) o ropa para gente joven (Mango). La ropa para adultos es la más común del mercado, es quién más consume potencialmente, en cambio el segmento de personas de la tercera edad consume menos y no hay tiendas tan especializadas.
  - Estado civil: se puede delimitar entre solteros, casados con hijos, casado sin hijos, divorciados, jóvenes casados, etc.
  - Tamaño del hogar.
- Variables geográficas: no es lo mismo vivir en una región del Sur de España que en el Norte, por lo que la ropa que se use será de abrigo en el Norte y más fresca en el Sur. También se diferenciará entre alguien que vive en una gran ciudad y otra que vive en el campo, ya que en el primer caso se vestirá más clásico, se preocupara mas por la moda y se tendrá más oferta donde encontrar lo que se busca.
- Variables socioeconómicas:
  - Nivel de ingresos: si un consumidor tiene muchos recursos económicos, tendrá mayor poder de elección de compra. Por el contrario, si un consumidor tiene pocos recursos económicos, su elección puede depender de las ofertas y de los precios, pudiendo afectar este hecho a la calidad de la compra.
  - Educación: una persona con un grado de educación mayor que alguien sin estudios llevara otro tipo de ropa mas acorde a su nivel social.
  - Clase social: se segmenta entre clase social alta, media-alta, media-baja o baja.
  - Profesión: diferentes tipos de profesión necesitan distintos tipos de vestuario. El director comercial de una compañía de telefonía no vestirá igual que un pintor.

- Variables de comportamiento:
  - Uso del producto: se diferenciará al consumidor según la ocasión en que se utiliza como, por ejemplo un vestido para una fiesta o unas botas para hacer *trekking*.
  - Tipo de compra: se segmentará según si es la primera compra o es una compra repetida.
  - Lugar de compra.
  - Grado de fidelidad a la marca: cuantas veces ha comprado la misma marca, si es la primera vez, si se es muy fiel, medio fiel o poco fiel o la fidelidad es absoluta.
  - Frecuencia de uso: si compra mucho el producto es un gran consumidor, si lo usa poco es un pequeño consumidor, si el uso es medio es un consumidor estándar.
  - Categoría del consumidor: puede ser un consumidor potencial, consumidor fiel o no consumidor.

Las *variables subjetivas* son:

- Personalidad: extrovertido, líder, ambicioso, tímido, autoritario, progresista, conservador, imitador, etc.
- Estilos de vida: describen la forma de ser de una persona. Se diferencian entre los intereses que tengan (familia, hogar, trabajo, etc.), las actividades que realicen (trabajo, hobbies, etc.) y las opiniones sobre el entorno que les rodea. Se puede distinguir entre yuppies, hippies, etc.
- Actitudes hacia el producto: expresa la percepción o sentimiento que se tiene hacia el producto. Así, la compra de un traje de chaqueta puede entusiasmar, no gustar o dejar indiferente.
- Beneficios buscados: se puede segmentar identificando los motivos de compra, por qué se ha comprado ese producto o se usa una determinada marca. Se segmenta valorando un relación a una serie de atributos como el estilo, el precio, la calidad, etc.

## VI.2. DISEÑO DEL SERVICIO.

Anne's Choice ofrecerá la gestión de los siguientes servicios. Estudio de la morfología, estudio del color, fondo de armario, creación de rutas de tiendas, etc. Para ello ofrecerá un servicio basado en.

- Asesoría al cliente. Que puede ir desde el asesoramiento sobre cómo ir vestida a un evento social, hasta creación de rutas de tiendas por determinadas ciudades tanto europeas como de E.E.U.U.
- Organización de la ruta. Abarcando todas las tareas que van desde el análisis morfológico del cliente hasta la preparación de la ropa en las determinadas tiendas a las que llevaremos al cliente
- Operación y desarrollo del acto. Con plena coordinación de todas las actividades.

El objeto de Anne's Choice es asesorar sobre imagen, vestuario, complementos y saber estar, en resumen ayudar a descubrir al cliente cómo potenciar y sacar su máximo partido a su propia imagen. La idea es que el cliente nos cuente sus necesidades y nosotros nos encargamos del resto. El ritmo de vida actual no permite disponer de mucho tiempo para dedicarlo a ir de tiendas, tanto a nivel particular como a nivel empresarial. Desde Anne's Choice buscamos la despreocupación y tranquilidad de los clientes que nos contratan.

La empresa ofrecerá su servicio tanto a todo tipo de clientes, por tal motivo la empresa tendrá una imagen de calidad, dinamismo, juventud y éxito. Por otro lado, este tipo de servicios no sólo están enfocados a gente con poder adquisitivo alto, ya que hay infinidad de tiendas *Low Cost* donde podemos encontrar ropa muy asequible.

Trabajaremos con una completa y actualizada base de datos para la búsqueda de los servicios solicitados, y seleccionaremos la mejor opción y confeccionaremos para el cliente un informe sobre las opciones que más se adapten a sus necesidades.

Nuestra capacidad para encontrar nuevos enfoques que solucionen la situación de negocio nos distingue de nuestra competencia, siendo capaces de adelantarnos a las exigencias de nuestros clientes.

Nuestros clientes tendrán la posibilidad de obtener la ropa más chic de la temporada y recibir un trato exclusivo en las tiendas.

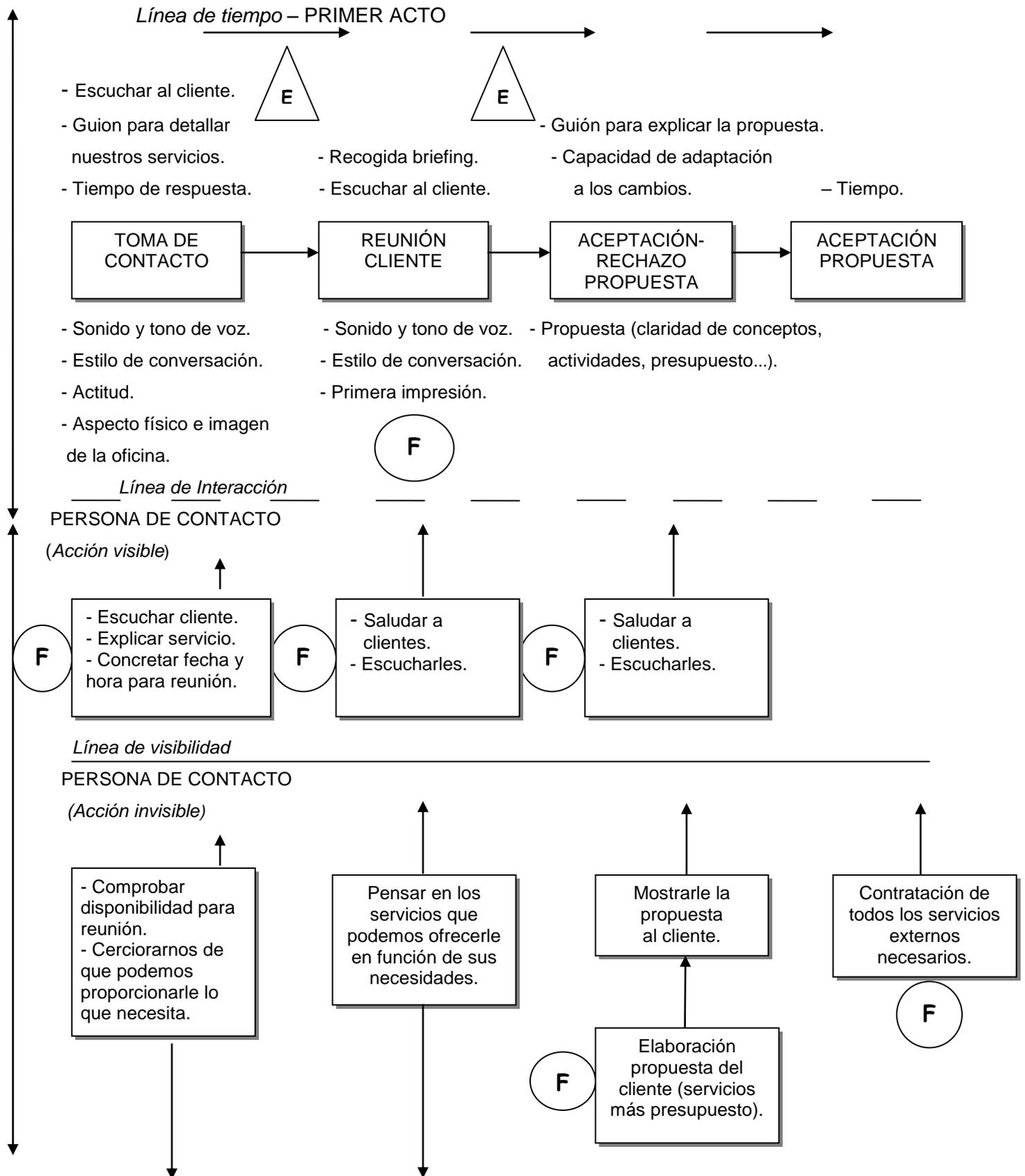
### VI.2.3. Mapeo de Servicio.

Los mapeos de servicio son muy útiles para identificar puntos de falla en el proceso, que representan el riesgo de que las cosas salgan mal y disminuya la calidad del servicio. El conocimiento de estos puntos de falla nos permite diseñar procedimientos para evitar que ocurran y/o preparar planes de contingencia. De la misma forma permiten detectar puntos de espera, es decir, partes, del proceso en las que el cliente tiene que esperar. De esta forma podremos desarrollar normas de ejecución para cada una de las actividades que fijan topes de tiempo para las diferentes tareas. Ribes, G. 200-2010.

Un ejemplo de mapa del servicio ofrecido por Anne's Choice sería el que representa la ilustración 10. De izquierda a derecha, el mapeo pauta la secuencia de acciones de tiempo.

 = Principales puntos de falla.

 = Riesgo de espera excesiva.



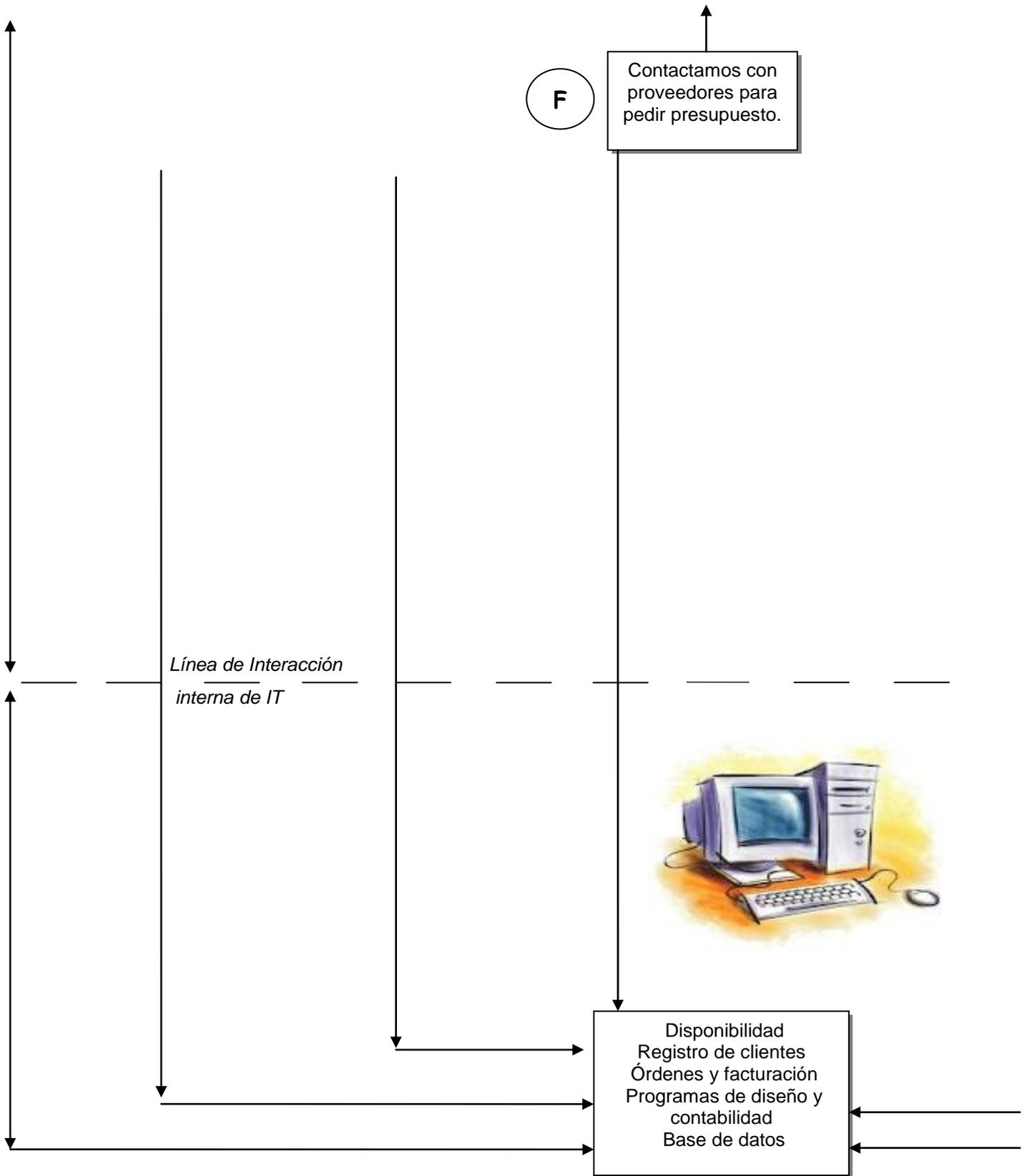
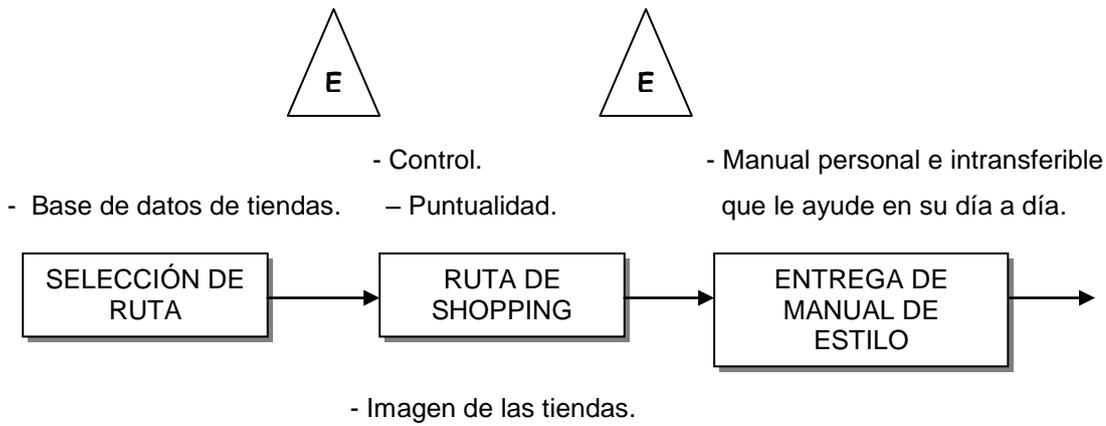


ILUSTRACIÓN 10: Mapeo del servicio (Continúa en sentido lateral en la página siguiente).

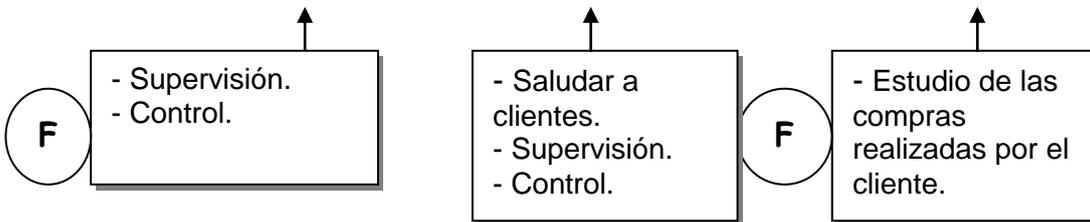
Línea de tiempo – SEGUNDO ACTO



Línea de Interacción

PERSONA DE CONTACTO

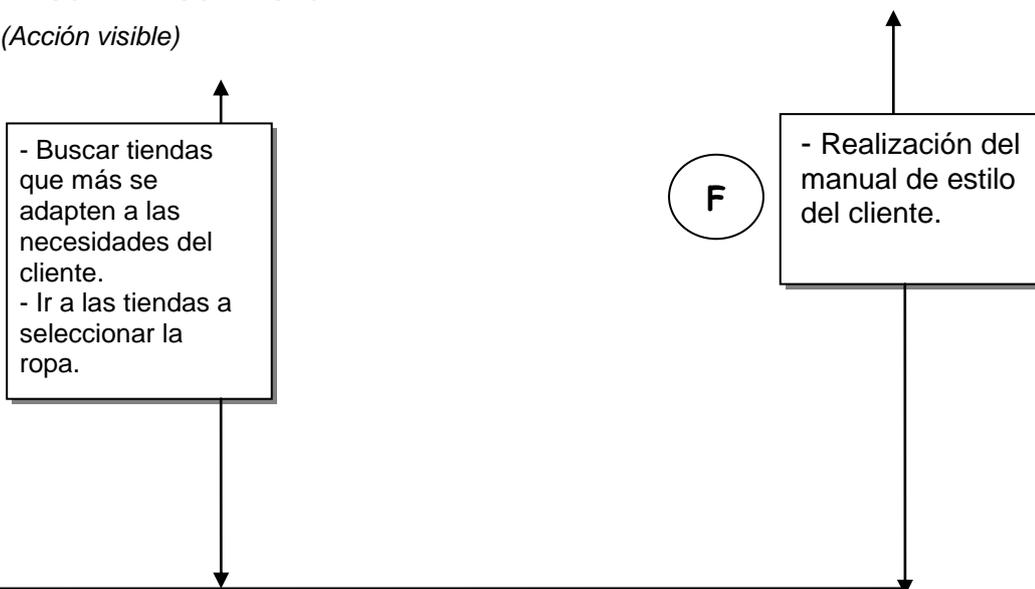
(Acción visible)



Línea de visibilidad

PERSONA DE CONTACTO

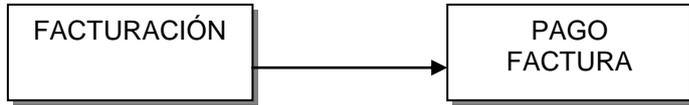
(Acción visible)



(Continúa en la página siguiente en sentido lateral).

Línea de tiempo – TERCER ACTO

- Guión de entrega.
- Formato y corrección de factura.



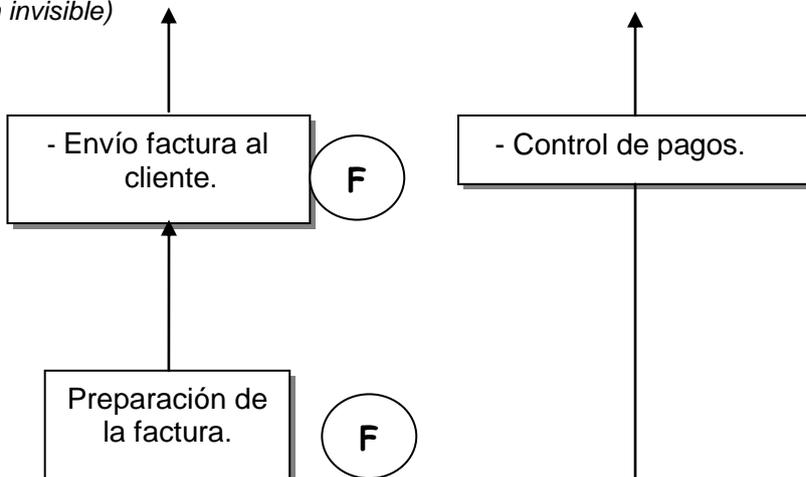
Línea de interacción

Persona de contacto  
(Acción visible)



Línea de visibilidad

Persona de contacto  
(Acción invisible)



### *SOLUCIÓN A LOS TIEMPOS DE ESPERA*

Con respecto a los tiempos de espera del cliente, consideramos que son tiempos necesarios para realizar nuestro trabajo. Intentaremos que estos tiempos sean lo más cortos posibles para satisfacer a nuestros clientes y cumplir siempre con los horarios establecidos.

### *SOLUCIÓN A LAS ACTIVIDADES CRÍTICAS*

- Debemos escuchar con atención al cliente para conocer cuál es el servicio que precisa y así asesorarle adecuadamente.
- Nuestros trabajadores buscarán los servicios de subcontratistas que se adapten a las necesidades de cada cliente, asegurando precios competitivos y una elevada calidad.
- La propuesta de servicio y presupuesto será elaborada de forma especificada, explicando de forma clara cada parte y el coste que conlleva, para que el cliente conozca perfectamente cada detalle, confirme su aceptación y podamos empezar a trabajar.
- En la factura se detallará cada coste, para que no existan errores.

## **VI.3. POLÍTICA DE PRECIOS.**

Anne's Choice dispone de una serie de precios establecidos con respecto a los principales servicios que ofrecemos, pero como depende de muchos factores, servicios a contratar, horas de ruta, etc. en ocasiones habrá que incluir los servicios subcontratados que haya solicitado el cliente. No obstante, nos adaptaremos en la medida de lo posible al presupuesto del cliente. Habrá ocasiones en la que nos fija una cantidad de dinero para destinar a renovar su armario y nosotros tendremos que adaptarnos a ella, en base a esto subcontrataremos unos servicios externos u otros sin sobrepasar el presupuesto establecido por el cliente.

Si que tenemos fijado el margen alrededor del cual se cobrará por los gastos de gestión. Se cobrará un porcentaje del 5% sobre el presupuesto de cada servicio subcontratado.

Habrà ocasiones en las que el margen que cobraremos sobre cada servicio sea demasiado reducido. Se ha considerado este porcentaje así para establecer de alguna forma estandarizada el margen que ganaríamos, no obstante habrá casos en los que podamos aplicar un margen mayor o menor, dependiendo de las circunstancias. Por ejemplo puede darse el caso de que una clienta nos pida un bolso muy exclusivo y tengamos que realizar una exhausta búsqueda por diferentes ciudades de España o Europa, en ese caso aplicaremos un porcentaje más elevado al coste del bolso.

Valoraremos los servicios individuales a su precio de mercado, e informaremos al cliente del porcentaje que sobre su facturación final cobraremos por nuestros gastos de gestión. Como ya se ha comentado, los márgenes que cada empresa cobra normalmente se mueven en torno a un porcentaje pero, finalmente, suelen negociarse los presupuestos con el cliente dependiendo de sus recursos y necesidades.

Para fijar el precio final hay que tener en cuenta que el precio es una variable comercial clave en la diferenciación del negocio respecto de la competencia. Por tanto trabajaremos con precios llave en mano (a tanto alzado) pero siempre estando vigilantes al mercado, intentando conocer los movimientos de nuestros competidores, a través de informaciones por ejemplo de nuestros clientes.

Contaremos con excelentes acuerdos comerciales con nuestros proveedores, garantizando así los mejores precios y la calidad del servicio. Nosotros tenemos nuestros precios fijados como los proveedores, pero nosotros nos ajustaremos a las necesidades del cliente en cuanto a dinero a gastar en los servicios que nos solicite.

Si necesitamos llevar al cliente a una peluquería o estetición, contrataremos los servicios de un proveedor u otro en función del coste, y cobraremos por esto un margen en torno al 5 sobre el coste de este servicio. Aseguramos precios competitivos optimizando el presupuesto del cliente.

Por ejemplo el cliente puede solicitarnos el servicio de ruta de shopping para su boda y que la maquillemos y peinemos en su día. Nosotros le podemos proponer como Peluquería *Llongueras*, pero puede que prefiera gastarse menos dinero e ir a *Juan Torres* o puede que le interese más que el servicio se dé en nuestro propio local y que sea alguien que trabaje con nosotras como colaborador externo quien le peine y maquille.

Nosotros proponemos y adaptamos los servicios a los deseos del cliente., sin subcontratar los servicios hasta llegar a la aprobación de la propuesta por parte del cliente.

Además como ya hemos explicado anteriormente, la escasa diferenciación y/o costes de cambio entre las empresas hace que el cliente no tenga ninguna ligadura con ninguna empresa en particular, y la propensión y facilidad para arrebatar clientes entre competidores es mucho mayor. Por ello, intentaremos diferenciarnos lo máximo posible con nuestros márgenes, creatividad, calidad del servicio, etc.

Los servicios que ofrecemos no son nuevos, por lo que los precios deberán ser similares al promedio de los que existen en el mercado (ver análisis competencia) . El esfuerzo que la empresa realiza con el fin de añadir ventajas y garantías al servicio ha de ir dirigido a lograr que el cliente perciba este valor añadido. Por este motivo no sólo competimos por el precio, sino también por la calidad, eficacia, experiencia y profesionalidad que puede transmitir nuestro servicio. A esto hay que añadir la percepción del cliente sobre este, el soporte físico de la empresa y el personal con el que se pone en contacto. El valor del conjunto, debidamente transmitido, será el precio que el cliente estará dispuesto a pagar y, por tanto, el verdadero precio de nuestro servicio.

A continuación, mostramos una tabla con los precios promedio de los principales servicios de Anne's Choice.

TABLA 15: Precios promedio de Anne's Choice

SERVICIOS	PRECIO
1 H. SHOPPING	65 €
MEDIA JORNADA	240 €
JORNADA COMPLETA	420 €
ANALISIS COLOR	110 €
FONDO ARMARIO min. 2h	60€ la hora
ANALISIS MORFOLOGICO	130 €

Fuente: Elaboración propia.

La política de pagos seguida por la empresa es cobrar un 40% del servicio en el momento en el que el cliente acepte la propuesta y el 60% restante al finalizar el servicio. Se realizara mediante tarjeta de crédito o en efectivo.

## VI.4. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN.

### VI.4.1. Publicidad.

La promoción o comunicación es el esfuerzo que hace la empresa para informar a los posibles clientes y persuadirlos de que su servicio o producto es superior o ventajoso respecto de los de la competencia. Abarca prácticas disímiles como la publicidad gráfica en los medios y en la vía pública, la publicidad televisiva, el *merchandising*, etc. Se podrían realizar las siguientes acciones promocionales:

**Catálogo digital:** Crearemos un catalogo digital donde se muestren los servicios ofrecidos, presentando a la vez nuestra empresa, proveedores habituales, etc.

**Tarjetas de visita:** Herramienta imprescindible que entregamos como forma de identificación a nuestros clientes, para que conozcan nuestra empresa, nuestros servicios y puedan ponerse en contacto con nosotros cuando lo deseen.

**Página Web.** Se creará una página Web de la empresa. La URL será [www.anneschoice.com](http://www.anneschoice.com) En ella se informará sobre la historia de la empresa, servicios ofrecidos, localización de la oficina, con mapa explicativo e

información de contacto, fotos, apartado para opiniones, apartado para publicaciones, artículos y noticias sobre el sector. También se incluirá una sección donde el cliente podrá contratar el servicio de análisis de color con una serie de cuestiones que se le realizarán, el cual, se podrá pagar a través de la Web. Estará disponible en castellano, valenciano e inglés. Pagaremos por su creación 3.000€.

**Crear un correo electrónico en Gmail.** Nos crearemos una cuenta en Gmail para recibir solicitudes de nuestros clientes y poder enviarles información y documentos a través de la misma. La cuenta será: [anneschoice@gmail.com](mailto:anneschoice@gmail.com).

**Registrarnos en redes sociales.** Como *Facebook* o *Twitter*. La moda en la actualidad son las redes sociales. La mayoría de personas, principalmente jóvenes, pero también muchas empresas, están registrados en alguna de estas páginas Web. Podemos registrarnos de forma gratuita. Es por tanto, un magnífico método para darnos a conocer además ofrecen ventajas como:

- Facilitan las relaciones entre las personas, evitando todo tipo de barreras tanto culturales como físicas.
- Ayudan a construir la imagen de la empresa.
- Facilitan la obtención de información requerida en cada momento, debido a la actualización instantánea. Podremos publicar noticias, futuros eventos, comentarios, imágenes y videos de eventos ya organizados como desfiles.
- Enviar invitaciones para eventos.
- Nuevo medio de contacto, tanto para nosotros localizar a posibles clientes, como para que los clientes nos encuentren a nosotros.
- Anunciarnos en *Facebook*. Cuando los usuarios de *Facebook* navegan por la página en el margen derecho aparecen anuncios. Aprovecharemos esta aplicación para darnos a conocer y también para crear demanda. Permite llegar al público que queremos & se puede segmentar el público en el que deseamos centrarnos en función de situación geográfica, edad, sexo, palabras clave, formación académica, lugar de trabajo, idiomas, etc. Además esta herramienta nos permite

mantenemos informados sobre el rendimiento de la publicidad con datos en tiempo real, averiguar que usuarios hacen clic en nuestro anuncio y hacer cambios para maximizar los resultados.

Esto tiene un coste medio por cada clic CPC, es decir, debemos pagar un importe de media por cada clic que hagan en nuestro anuncio. Actualmente este coste está ubicado en un rango comprendido entre 0,63€ y 2,25€ por clic.

- Se calcula de la siguiente manera:

Clics totales en el anuncio/coste del anuncio durante el mismo periodo = **coste medio por cada clic.**

Por cada impresión publicitaria, *Facebook* dispone de un sistema de subasta con el que selecciona el mejor anuncio para su posterior exhibición en función de las pujas máximas y del rendimiento del anuncio. Todos los anuncios de *Facebook* compiten entre si en este proceso y se exhibe aquel que el sistema considera con más probabilidades de tener éxito. La puja es el importe máximo que como anunciante indicas que estás dispuesto a pagar por clic para tus anuncios de *Facebook*.

Esta puja ayuda a determinar la solidez de tu anuncio en la subasta y, por lo tanto, la posibilidad de que aparezca en el sitio. Después nos cobrarán el importe necesario para que nuestro anuncio gane la subasta, que puede ser inferior a la puja máxima que hemos definido.

Nosotros pujaremos con 0,90€. Debemos fijar un presupuesto diario, es decir, el importe que estamos dispuestos a gastar en una campaña por día, este será de 10€. Tendremos que esperar a que *Facebook* realice la subasta para conocer el precio que realmente nos cobrará.

Utilizaremos filtros de segmentación para centrarnos en nuestro público objetivo y así hacer que esta inversión sea más eficaz y rentable. Por tanto, nuestro anuncio saldrá en las páginas de aquellos usuarios que sean

empresarios o empresas, entidades, asociaciones y organizaciones de la provincia de Valencia.

**Anunciarnos en revistas del sector.** Como son eventos de moda, *staff* empresarial, etc. Por ejemplo, anunciarnos en revistas de moda como *Elle*, de tirada mensual, en la que se exponen artículos, ideas, tendencias del sector, etc.

**Anunciarnos en Google.** Es decir que cuando pongan palabras clave como *Personal Shopper*, moda, etc. Salga nuestra página Web entre las primeras. En este caso debemos contratar una campaña de *ad words*, que es similar a lo que sucedía en el caso de anunciarnos en *Facebook*. El coste se calcula mediante subasta, cuanto mejor posicionado queramos que aparezca nuestro anuncio más pagaremos, y el importe se determinará en función de lo que pujen el resto de anunciantes. Vamos a pujar, en principio, con un coste por clic de 0,90€ y fijaremos un presupuesto diario de 10€ para ver qué resultados obtenemos. Estudiaremos que palabras clave no nos reportan el tráfico deseado de modo que no agotemos nuestro presupuesto sin obtener resultados esperados por fallos en la definición de la campaña.

#### **VI.4.2. Venta Personal.**

Intentaremos conseguir la venta de nuestros servicios mediante la comunicación verbal, el “*tu a tu*” o el “*cara a cara*” con nuestros clientes. Se les informará de todos los servicios ofrecidos, los clientes nos dirán cuáles son sus necesidades y presupuesto, se les aconsejará e intentará adaptar nuestros servicios a sus exigencias y condiciones. Creemos que este tipo de comunicación es la más efectiva para crear convicción, preferencias, confianza y fidelidad.

Con todo, también intentaremos captar clientes realizando *mailings* a nuestra base de dato (clientes, proveedores, organizaciones, conocidos, etc.) en los que igualmente se informará sobre nuestra empresa, servicios, modo de contacto, etc.

Una estrategia de venta personal bien planteada es la que se apoya sobre los siete pasos siguientes:

1. Preparación adecuada. Supone conocer las características del servicio y las necesidades del cliente, además de las características del sector.
2. Detección de los posibles clientes. Para ello se ha definido el público objetivo al que nos dirigimos.
3. Contacto inicial con el cliente. La primera impresión es importantísima. El hecho de proyectar una imagen adecuada a nuestro entorno mejora la opinión que tienen sobre nosotros y aumenta el nivel de confianza. Anne's Choice está formado por un equipo de personas joven, que transmiten una imagen moderna, de innovación y ganas de enfrentarse a nuevos retos.
4. Exposición de los argumentos de venta. Debemos saber cómo vamos a vender nuestro servicio para que los clientes sientan curiosidad. De la misma forma poder contestar y resolver todas las dudas y cuestiones que se puedan plantear los clientes.
5. Cierre de la venta. Se realizará cuando el cliente está dispuesto a contratar nuestros servicios. Hay que destacar que un buen vendedor es capaz de discriminar las excusas de las verdaderas objeciones, capta el sincero interés del cliente por contratar el servicio, se pone en el lugar del comprador para comprender sus dudas y, luego de contrastar las dificultades, contraataca hasta vencerlas para conseguir que el cliente se sienta bien con el servicio que nos disponemos a ofrecerle.
6. También son muy importantes las actividades de seguimiento para asegurarnos que la venta personal consigue los objetivos previstos. Hay que afianzar los lazos entre el vendedor y el cliente, intentando fidelizarlo para que busque nuestro servicio y no los de la competencia.
7. Consideramos esencial fomentar la confianza de los clientes. Esto se consigue mediante. Una eficaz demostración de calidad de nuestros servicios o una información rápida, sincera y bien presentada de lo que ofrecemos.

#### **VI.4.3. Promoción de Ventas.**

La promoción de ventas consiste en un conjunto de instrumentos de incentivos, generalmente a corto plazo, diseñados para estimular rápidamente, y o en mayor medida, la compra de determinados servicios por los consumidores. Los clientes podrán contratar diversos packs que ofreceremos de forma temporal, por ejemplo, Análisis del color mas fondo de armario mas 2 horas de ruta por 250€, cuando contratar los servicios por separado le costaría 50€ más.

#### **VI.4.4. Relaciones Públicas.**

Con las relaciones públicas trataremos de construir buenas relaciones con el público objetivo al que nos dirigimos para causarles impacto con un coste menor al de la publicidad. Todo ello lo conseguiremos mediante una comunicación favorable que de buena imagen de nuestra empresa.

Asimismo trataremos de tener buenas relaciones con la prensa, sobre todo con la especializada en el sector y en importantes revistas de moda, para aparecer en ellas sin necesidad de pagar por anunciarnos. Consideramos que este tipo de comunicación posee alta credibilidad, pues las noticias o relatos suelen ser más auténticos y creíbles que los anuncios. También estableceremos buenas relaciones con nuestros proveedores para poder promocionarnos a través de ellos. Intentaremos mantener relación con el mundo empresarial, pues se trata de nuestro público objetivo y hemos de establecer buen contacto con él. Los objetivos que perseguimos a través de las relaciones públicas son introducir nuestra empresa en el mercado y que tenga el mayor nivel de popularidad posible.

## **VI.5. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN.**

La naturaleza del contacto entre la empresa y el cliente es diversa. Pueden darse los siguientes casos:

- Que el cliente acuda directamente a nuestra oficina para informarse de nuestros servicios.
- Que se ponga en contacto con nosotros a distancia vía mail o teléfono

La entrega del servicio dependerá del servicio que haya contratado. La disponibilidad de puntos de servicio puede variar en función de donde se realice el servicio, ya sea en la oficina, o en muchas de las tiendas con las que trabajamos. Se asegura que el ambiente del lugar de prestación del servicio será el adecuado, con las normas de protocolo y ambientación precisos. Tratamos a cada cliente de forma individualizada adaptándonos a sus necesidades y requerimientos.

El protocolo de servicio es trabajar con cita previa confirmada.

## **VI.6. VALOR AÑADIDO Y SERVICIO AMPLIADO EN MARKETING DE SERVICIOS.**

Dentro del mercado de la moda, hemos de ser conscientes de la singularidad de nuestro servicio, y de nuestro sistema de servucción compuesto por el soporte físico visible e invisible (oficina, equipo humano, currículum). Ya que las informaciones que intercambia el cliente con el prestador del servicio hacen que tenga un papel activo que desempeñar en la producción del servicio.

Con respecto al espacio físico, la empresa estará ubicada en Valencia, no obstante a través de la página Web se podrá contratar un determinado tipo de servicios que no requieren la presencia física del cliente, por lo que abarcaremos una mayor cuota de mercado. Dispone de cocina e instalaciones de saneamiento.

En concreto la oficina de Anne's Choice estará ubicada en la Calle Salamanca. En el punto IV.2. podemos ver una imagen del local desde fuera.

La oficina estará decorada con mobiliario moderno, de manera que transmita la imagen de juventud y exclusividad buscada. Además, el logotipo estará presente en el local fortaleciendo de esta forma la marca.

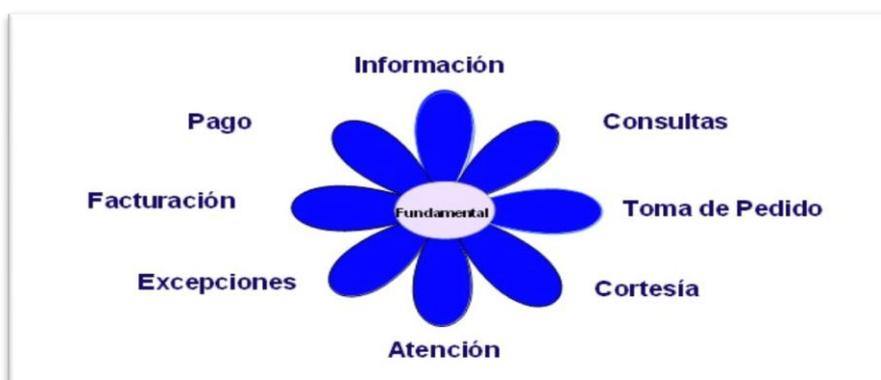
Con respecto a los empleados, como ya se ha comentado anteriormente, Anne's Choice cuenta con una plantilla de trabajadores joven, dinámica y ambiciosa, con gran capacidad de trabajo en equipo.

Creemos sólidamente que las empresas las crean las ideas pero las cimientan las personas, por este motivo pensamos que es de significativa importancia que nuestra empresa se fundamente en:

- La selección e incorporación de los mejores profesionales en cada posición. Los mejores, los más competentes y competitivos de su área.
- La empresa estará dirigida bajo los criterios de liderazgo, modernidad, motivación, respeto, espíritu de equipo y fidelidad.
- Toda la actividad de las personas que conformarán la empresa, sin excepción, deberá estar orientada a los resultados, el servicio al cliente y la calidad integral.

Para explicar el servicio ampliado utilizaremos el modelo de ampliación de servicio de Lovelock denominado la "*Flor del servicio ampliado*":

ILUSTRACIÓN 11: Flor de servicio ampliado



Fuente: Marketing de Servicios.

Información: facilitaremos la información a nuestros clientes de nuestra ubicación, los diferentes servicios que ofrecemos, los precios fijados aunque como ya hemos comentado anteriormente les haremos saber que nos adaptamos a sus presupuestos. Para todo ello, dispondremos de esta información en nuestra página Web, catálogo digital, etc.

Consultas: lo más importante y necesario es el diálogo con nuestros clientes para poder conocer los diferentes estilos y necesidades, y como consecuencia adaptarnos a las mismas para ofrecerles un servicio adecuado.

Toma de pedidos: como ya se ha comentado anteriormente es imprescindible reunirnos con el cliente para conocer sus necesidades, poder presentarles nuestras propuestas y tener claros ciertos detalles importantes para el éxito del servicio.

Cortesía: cuando nuestros clientes entren en nuestra oficina dispondrán de una sala con toda clase de revistas de moda, y una TV de 32", también podrán tomar toda clase de refrescos así como diferentes tentempiés. Por supuesto, también dispondrán de instalaciones sanitarias. Al finalizar el servicio con el cliente, recibirá un e-mail agradeciendo el uso de nuestro servicio así como un manual personalizado para que le ayude en su día a día.

Atención: compromiso de seguimiento del servicio. Nuestros empleados estarán presentes durante todas las fases del servicio controlando y asegurando que todo sale según lo previsto.

Excepciones: atención de solicitudes especiales o solución de fallos. Asimismo se intentará solucionar rápidamente cualquier tipo de queja que surja. Contaremos con sistema para satisfacer las quejas por medio de línea telefónica, buzón de quejas, página Web y asesoría directa.

Facturación: se entregara un presupuesto del servicio solicitado desglosado especificando los costes de cada servicio subcontratado y los márgenes que cobraremos por los gastos de gestión, si procede.

Pago: como hemos detallado en otros apartados se cobrará en efectivo o con tarjeta de crédito.

## VI.7. EPÍLOGO.

En lo referente a la segmentación de mercado, nuestro principal cliente serán las mujeres, no obstante los hombres cada vez solicitan más este tipo de servicios.

El objeto de Anne's Choice se puede resumir en ayudar al cliente a potenciar y sacar su máximo partido a su propia imagen.

Con respecto a los precios, dispondremos de una serie de tarifas establecidas pero finalmente será el cliente quien decida.

Realizaremos toda clase de acciones promocionales para darnos a conocer en el mercado, principalmente en las redes sociales como consecuencia de la relevancia que están adquiriendo actualmente.

## **VII. ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO**

---



## VII.1. INTRODUCCIÓN.

El Plan económico 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. Gómez, C. (2007).

El análisis se realizará para tres años y tres escenarios distintos. El escenario normal o moderado se analiza con detalle a continuación, mientras que los escenarios pesimista y optimista se incluyen en los Anexos.

## VII.2. ANÁLISIS DE LOS BALANCES PREVISIONALES. 5 A 3 ESCENARIOS.

Como aprendimos en la carrera, con la asignatura de Contabilidad Financiera, el balance es un documento contable que refleja la situación de la empresa en un momento determinado, en la medida en que dicha situación es expresable en términos monetarios. Constituye un resumen o fotografía instantánea de la situación de la empresa. Se considera como la representación integral del patrimonio de la empresa en un determinado momento, es decir la representación por separado del conjunto de bienes y derechos poseídos por la empresa (activo) y del conjunto de obligaciones que tiene contraídos frente a los propietarios y frente a terceros (pasivo y patrimonio neto). Amat, O. (2003).

✓ Activo

### **No corriente**

Los activos no corrientes constituyen una inversión a largo plazo y ésta es una parte de la inversión global de nuestra empresa.

Optamos por el alquiler del local donde se ubicará la empresa, por lo tanto no necesitaremos realizar una importante inversión y el local no formará parte del activo de la empresa. La estructura de los activos fijos que conforman la empresa es la siguiente:

#### *Inmovilizado material*

Se trata de inversiones que realizará la empresa y que se materializarán en bienes tangibles que no se destinarán a la venta o transformación:

- Mobiliario de oficina: la empresa comprara principalmente mesas de trabajo, sillas, sillones, estanterías, armarios, etc.
- Mobiliario de cocina. Armarios, nevera, etc.
- Probadores.
- Ascensor
- Equipos informáticos y procesamiento de la información:
  - 4 ordenadores de sobremesa, uno para cada empleado.
  - 2 Impresoras.
  - 1 Fax.
  - 2 portátiles, uno para cada una de las socias.
- Utillaje: principalmente utensilios de papelería como son: papel, útiles de escritura, corrector, grapadora, cuadernos, sobres, perforadora, tijeras, recibos, papeleras, revistas, etc.

#### *Inmovilizado Intangible*

Son inversiones intangibles que tendrá la empresa con carácter estable y que son susceptibles de ser valorados económicamente:

- Aplicaciones Informáticas
  - Microsoft Office.
  - Programas de contabilidad (Contaplus, Facturaplus).

- Antivirus (Norton Internet Security).

## Corriente

El activo corriente estará formado únicamente por el stock de producto terminado que se encuentre en el local y el efectivo y otros activos líquidos equivalentes.

- ✓ Pasivo y Patrimonio Neto

El pasivo de la empresa estará formado por las facturas pendientes de pago a proveedores y servicios subcontratados por su financiación a 30 días. Como se detalla más adelante, el gasto promedio para el mes de diciembre es de 3.500€, por lo que ese será el saldo aproximado de la cuenta proveedores a cierre del ejercicio.

El patrimonio neto estará básicamente constituido por el capital social de la empresa y por los resultados de ejercicios anteriores.

Teniendo en cuenta estos datos, las previsiones de resultados y la normativa contable y fiscal, el balance previsional para el primer año es el siguiente:

TABLA 16: Activo Previsional Año 1

ACTIVO	AÑO 1
<b>A. ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>22.520,25€</b>
I. INMOVILIZADO INTANGIBLE	3.062,00€
Aplicaciones Informáticas	3.062,00€
II. INMOVILIZADO MATERIAL	20.358,29€
Utillaje	875,00
Mobiliario	4.500,00€
Equipos para proceso de información	9.075,00€
Ascensor	10.000,00€
Amortización acumulada Inm. Material	4.991,71€
<b>B. ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>7.639,25€</b>
I. EXISTENCIAS	4.499,25€
1. Productos Terminados	4.499,25€
II. EFECTIVO Y OTROS LIQUIDOS EQUIVALENTES	3.140,00€
1. Tesorería	3.140,00€
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>30.159,50€</b>

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 17: Pasivo y Patrimonio Neto Previsional Año 1

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 1
<b>A. PATRIMONIO NETO</b>	<b>27.229,50€</b>
I. CAPITAL	40.000,00€
1. Capital Escriturado	40.000,00€
II. RESERVAS	
Legal y Estatutaria	
III. RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	
IV. RESULTADO DEL EJERCICIO	-12.770,50€
<b>B. PASIVO NO CORRIENTE</b>	
I. DEUDAS A LARGO PLAZO	
1. Deudas con Entidades de Crédito	
<b>C. PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2.930,00€</b>
II. DEUDAS A CORTO PLAZO	
1. Deudas con Entidades de Crédito	
III. ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR	<b>2.930,00€</b>
3. Proveedores	2.930,00€
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>30.159,50€</b>

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 18: Activo Previsional Año 2

ACTIVO	AÑO 2
<b>A. ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>17.528,50€</b>
I. INMOVILIZADO INTANGIBLE	3.062,00€
Aplicaciones Informáticas	3.062,00€
II. INMOVILIZADO MATERIAL	<b>14.466,50€</b>
Utillaje	875,00
Mobiliario	4.500,00€
Equipos para proceso de información	9.075,00€
Ascensor	10.000,00€
Amortización Acumulada Inm. Material	9.983,50€
<b>B. ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>24.499,00 €</b>
I. EXISTENCIAS	9.499,00€
1. Productos Terminados	9.499,00€
II. EFECTIVO Y OTROS LIQUIDOS EQUIVALENTES	15.000,00€
1. Tesorería	15.000,00€
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>42.027,50€</b>

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 19: Pasivo y Patrimonio Neto previsional año 2.

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 2
<b>A. PATRIMONIO NETO</b>	<b>17.097,50€</b>
I. CAPITAL	40.000,00€
1. Capital Escriturado	40.000,00€
II. RESERVAS	
Legal y Estatutaria	
III. RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-12.770,50€
IV. RESULTADO DEL EJERCICIO	-10.132,00€
<b>B. PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>22.000,00€</b>
I. DEUDAS A LARGO PLAZO	22.000,00€
1. Deudas con Entidades de Crédito	22.000,00€
<b>C. PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2.930,00€</b>
II. DEUDAS A CORTO PLAZO	
1. Deudas con entidades de crédito	
III. ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR	2.930,00€
3. Proveedores	2.930,00€
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>42.027,50€</b>

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 20: Activo Previsional Año 3

ACTIVO	AÑO 3
<b>A. ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>12.536,87€</b>
I. INMOVILIZADO INTANGIBLE	3.062,00€
Aplicaciones Informáticas	3.062,00€
II. INMOVILIZADO MATERIAL	9.474,87€
Uillaje	875,00
Mobiliario	4.500,00€
Equipos para proceso de información	9.075,00€
Ascensor	10.000,00€
Amortizacion Acumulada Inm. Material	14.975,13,00€
<b>B. ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>19.754,61€</b>
I. EXISTENCIAS	9.499,00€
1. Productos Terminados	9.499,00€
II. EFECTIVO Y OTROS LIQUIDOS EQUIVALENTES	10.255,61€
1. Tesorería	10.255,61€
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>32.291,48€</b>

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 21: Pasivo y patrimonio neto previsional año 3.

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 3
<b>A. PATRIMONIO NETO</b>	<b>7.361,48€</b>
I. CAPITAL	40.000,00€
1. Capital Escriturado	40.000,00€
II. RESERVAS	
Legal y Estatutaria	
III. RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-22.902,50€
IV. RESULTADO DEL EJERCICIO	-9.736,02€
<b>B. PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>11.000,00€</b>
I. DEUDAS A LARGO PLAZO	11.000,00€
1. Deudas con Entidades de Crédito	11.000,00€
<b>C. PASIVO CORRIENTE</b>	<b>13.930,00€</b>
II. DEUDAS A CORTO PLAZO	11.000,00€
1. Deudas con entidades de crédito	11.000,00€
III. ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR	2.930,00€
3. Proveedores	2.930,00€
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>32.291,48€</b>

Fuente: Elaboración propia.

## VII.3. CUENTAS DE RESULTADOS PREVISIONALES. DE 5 A 3 ESCENARIOS.

### VII.2.1. Previsión de Ventas.

En este tipo de servicios es muy difícil prever las ventas ya que no hay elaborado ningún informe con respecto al consumo del servicio del *Personal Shopper*.

No obstante, para el escenario moderado, vamos a realizar una estimación de los principales servicios que aproximadamente nos pueden solicitar mensualmente, ya que diariamente es más complicado de estimar.

TABLA 22: Prevision facturación mensual

SERVICIOS	PRECIO	NUM. PRESTAC.	FACTURACION
1 H. SHOPPING	65 €	15	975 €
MEDIA JORNADA	240 €	7	1.680 €
JORNADA COMPLETA	420 €	5	2.100 €
ANALISIS COLOR	110 €	11	1.210 €
FONDO ARMARIO (mín.2h)	60€/h	12	1.440 €
ANALISIS MORFOLOGICO	130 €	20	3.600 €
<b>FACTURACIÓN MENSUAL APROXIMADA</b>			<b>11.005€</b>

Fuente: Elaboración propia.

Las previsiones para un primer año de funcionamiento, teniendo en cuenta los días de cada mes, quedarían de la siguiente manera:

TABLA 23: Previsión facturación año 1

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
FACTURACIÓN	11.005 €	9.940 €	11.005€	10.650 €	11.005 €	10.650 €
MES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
FACTURACIÓN	11.005 €	11.005 €	10.650 €	11.005 €	10.650 €	11.005 €

Fuente: Elaboración propia.

La idea de Anne's Choice es mantener dentro de lo posible, una estrategia de precios bastante fija, de manera que estos no suban bruscamente de un año para otro. Así pues, la facturación final del primer año es de aproximadamente 102.375€.

Según el último informe realizado por ACOTEX (Asociación del Sector Textil de la Moda y Complementos) el gasto anual en productos textiles supone un 8% del gasto personal de los españoles. Suponiendo que este gasto anual se mantenga y la empresa sea capaz de ir captando nuevos clientes, para el escenario realista se ha previsto un aumento de las ventas del 4% en los tres primeros años. Por tanto, para el segundo año se facturarían 134.758€ y para el tercero 140.148,32€.

TABLA 24: Fondo de maniobra

AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FACTURACIÓN	129.575 €	134.578 €	140.148,32 €

Fuente: Elaboración propia.

Para el escenario optimista el crecimiento previsto de las ventas es del 6% para los 3 primeros años, mientras que en el caso del escenario pesimista, se supone un crecimiento de las ventas del 2%. Esta facturación se puede ver en las cuentas de resultados de estos escenarios, que se encuentran en los anexos 5 y 6.

### VII.2.3. Previsión de Gastos.

#### ✓ Variables

Los gastos variables incluyen básicamente los desplazamientos que tengamos que realizar con el cliente en el caso de que sea necesario coger un taxi o nuestro coche, si se trata de media jornada de shopping, invitaremos al cliente a desayunar o almorzar. Por otro lado, tanto alimento como bebidas para tener en nuestro local y poder atender a nuestros clientes lo mejor posible.

Con las previsiones de ventas mensuales realizadas anteriormente se obtiene el siguiente cuadro de gastos variables:

TABLA 25: Previsión gastos variables mensuales

GASTOS MENSUALES	COSTE
DESPLAZAMIENTOS Parking, Taxi	180 €
ALMUERZOS	325 €
PAPELERIA Dosieres, resultados...	400 €
ALIMENTACION	280 €
<b>GASTOS MENSUALES APROXIMADOS</b>	<b>1.185 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

Las previsiones para un primer año de funcionamiento, teniendo en cuenta los días de cada mes quedan de la siguiente manera:

TABLA 26: Previsión facturación año 1

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
GASTOS	1.185 €	1.120 €	1.225 €	1.185 €	1.225 €	1.185 €

MES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GASTOS	1.225 €	1.225 €	1.185 €	1.225 €	1.185 €	1.225 €

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, para el primer año el total de los gastos variables se sitúa en 14.395€. Para el resto de los años se ha supuesto un aumento del precio por parte de los proveedores y suministradores de un 1,6 por ciento, equivalente al IPC previsto por el INE para los periodos inmediatos.

TABLA 27: Previsión gastos variables tres primeros años

AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
GASTOS VARIABLES	14.395 €	14.625 €	14.859 €

Fuente: Elaboración propia.

✓ Fijos

## Salarios

Como se ha detallado en el apartado de organización y estructura, en el local a parte de las dos socias estarán dos colaboradores y contaremos con una serie de servicios que subcontrataremos cuando el cliente nos lo solicite, por lo que haremos una aproximación de la mensualidad suponiendo que al mes nos los solicitan 2 veces por semana. Teniendo en cuenta los salarios incluidos en el convenio colectivo y las pagas extra, los gastos de personal quedarían de la siguiente forma:

TABLA 28: Previsión gastos personales anuales

PUESTO	Núm. Trabaj.	Mensualidad	Pagas Extra	Total Anual
SOCIO	2	1.500 €	2	42.000 €
SERV. SUBCONTRAT.	2	500€	-	12.000€
COLABORADOR	2	900 €	2	25.200 €
<b>Total Anual</b>				<b>79.200 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los salarios aumentarán año a año teniendo en cuenta el IPC tal como prevé el último convenio colectivo del sector disponible. La previsión estimada del INE para los siguientes periodos inmediatos se cifra en un aumento del 1,6 por ciento.

Así pues, para el segundo y tercer año, el total anual de salarios quedaría cifrado en 80.467€ para el segundo año y en 81.754€ para el último año de previsiones realizadas. También se tendrá en cuenta la cotización de la Seguridad Social a cargo de la empresa, que se fijó en 2011 en un tipo del 23,6 por ciento.

## **Suministros**

Observando el promedio de otras empresas el sector, los gastos de suministros electricidad, agua y teléfono se han cifrado en aproximadamente 500€ mensuales. Suponiendo que los suministros también sufren el mismo aumento que el IPC, para el segundo año serán de 508€ mensuales y en el último año sumarán 516€.

## **Alquiler**

El alquiler suma 900€ mensuales, por lo que el total anual son 10.800€, con compromiso del propietario de no aumentarlo durante los 2 primeros años. Para el tercer año de previsiones se ha supuesto que el alquiler serán 1.050€, por lo que el gasto anual por este concepto sería de 12.600€ en el último año de previsiones.

## **Préstamo**

Con un capital inicial de 40.000€ la empresa puede acometer las inversiones iniciales, pero como se puede observar más adelante, el segundo año el dinero es necesario para no dejar la empresa sin liquidez.

Para solventar estos problemas de liquidez transitorios se recurrirá a un préstamo del ICO de la línea ICO liquidez. Las condiciones del préstamo son las siguientes:

- Importe: 22.000€.
- Interés: Euribor a 1año (2,033% a fecha de realización de este trabajo) más un 4%= 6,033%.
- Amortización: 3 años con 1 de carencia.
- Comisiones: ninguna

**TABLA 29: Amortización préstamo**

PERIODO	CUOTA	INTERESES	PRINCIPAL	CAP.PDTE
0				22.000 €
1	110,00 €	110,00 €		22.000 €
2	110,00 €	110,00 €		22.000 €
3	110,00 €	110,00 €		22.000 €
5	110,00 €	110,00 €		22.000 €
6	110,00 €	110,00 €		22.000 €
8	110,00 €	110,00 €		22.000 €
8	110,00 €	110,00 €		22.000 €
9	110,00 €	110,00 €		22.000 €
10	110,00 €	110,00 €		22.000 €
11	110,00 €	110,00 €		22.000 €
12	110,00 €	110,00 €		22.000 €
13	975,00 €	110,00 €	865,00 €	21.135,00 €
14	975,00 €	106,00 €	868,00 €	20.266,00 €
15	975,00 €	101,00 €	873,00 €	19.392,00 €
16	975,00 €	97,00 €	877,00 €	18.514,00 €
17	975,00 €	93,00 €	881,00 €	17.632,00 €
18	975,00 €	88,00 €	886,00 €	16.745,00 €
19	975,00 €	84,00 €	890,00 €	15.854,00 €
20	975,00 €	79,00 €	895,00 €	14.958,00 €
21	975,00 €	75,00 €	899,00 €	14.058,00 €
22	975,00 €	70,00 €	904,00 €	13.153,00 €
23	975,00 €	66,00 €	908,00 €	12.244,00 €
24	975,00 €	61,00 €	913,00 €	11.330,00 €
25	975,00 €	56,00 €	918,00 €	10.411,00 €
26	975,00 €	52,00 €	922,00 €	9.488,00 €
27	975,00 €	47,00 €	927,00 €	8.560,00 €
28	975,00 €	43,00 €	931,00 €	7.628,00 €
29	975,00 €	38,00 €	936,00 €	6.691,00 €
30	975,00 €	33,00 €	941,00 €	5.749,00 €
31	975,00 €	28,00 €	946,00 €	4.802,00 €
32	975,00 €	24,00 €	950,00 €	3.851,00 €
33	975,00 €	19,00 €	955,00 €	2.895,00 €
34	975,00 €	14,00 €	960,00 €	1.934,00 €
35	975,00 €	9,00 €	966,00 €	970,00 €
36	975,00 €	4,00 €	970,00 €	0,00 €

Fuente: Elaboración propia.

## Publicidad y promociones

A pesar de que la estrategia principal de promoción estará centrada en las redes sociales, se ha presupuestado un gasto anual de 1.000€ en publicidad para cubrir los costes de imprimir los trípticos, folletos y carteles que estarán en el local.

## Varios

Los gastos de mantenimiento de la página Web para un tráfico medio se estiman en 240€ anuales, según la empresa Hostival.

En cuanto al seguro de comercio, Zúrich ofrece un seguro para negocios de los sectores de restauración, bar-cafeterías, tiendas, comercios, locales, alimentación, textil, peluquerías, oficinas, etc. Las coberturas que ofrece son:

- Incendio y Complementarias.
- Daños por agua y por fenómenos atmosféricos.
- Daños eléctricos.
- Daños ocasionados por actos vandálicos.
- Desperfectos por robos ocasionados.
- Defensa jurídica.
- Etc.

En resumen, los gastos fijos previstos durante los tres primeros años son los siguientes:

TABLA 30: Gastos fijos anuales para los primeros tres años

GASTOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PERSONAL	79.200 €	80.467 €	81.754 €
SEG.SOCIAL	18.691 €	18.990 €	19.294 €
SUMINISTROS	6.000 €	6.096 €	6.192 €
ALQUILER	10.800 €	10.800 €	12.600 €
PUBLICIDAD	1.000 €	1.000 €	1.000 €
Mant. Web	240 €	240 €	240 €
SEGUROS	575 €	620 €	620 €
<b>TOTAL</b>	<b>116.506€</b>	<b>118.213€</b>	<b>121.700€</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Amortizaciones

Las amortizaciones que se permiten las empresas de reducida dimensión son libres bajo ciertas condiciones, pero únicamente a efectos fiscales. A efectos de la cuenta de resultados, las amortizaciones de los activos se realizarán con el método lineal, amortizando el máximo posible al principio, siempre de acuerdo con los coeficientes de la Agencia Tributaria, que son los que mostramos a continuación, en la tabla:

TABLA 31: Coeficientes Amortización Inmovilizado

AGRUPACIÓN	AMORTIZACIÓN
ELEMENTO	COEFICIENTE MÁXIMO
Ustillaje	30%
Mobiliario	10%
Elem. Transporte	10%
Equipos para procesos de información	25%
Sistemas y programas informáticos	33%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla que se muestra a continuación, se incluyen las amortizaciones que se emplearán para los 3 primeros años:

TABLA 32: Amortizaciones Inmovilizado material

ELEMENTO	Coef. Anual Amort.
Uillaje	262,50 €
Mobiliario	450,00 €
Equipos proceso informacion	2.268,75 €
Elemento de transporte	1.000,00 €
Sistemas y programas informaticos	1.010,46 €
<b>Total</b>	<b>4.991,71 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Gastos de apertura

Para iniciar la actividad de la empresa, se debe incurrir en ciertos gastos iniciales, como los de notaría, consultas a expertos y realización de las obras de adecuación del local, los cuales mostramos en la siguiente tabla:

TABLA 33 Previsión de gastos de apertura

Concepto	Importe
Gastos notaría y constitución	450 €
Consulta arquitecto	500 €
Servicios inmobiliaria	375 €
Reforma y adecuación local	35.000 €
<b>Total gastos iniciales</b>	<b>36.325 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

El total de estos gastos se incluye en el epígrafe de Otros resultados en el primer año de la cuenta de resultados.

Los gastos por registro de la marca Anne's Choice no se han incluido puesto que se consideran una inversión para la empresa. Durante los primeros años, el coste de registrar la marca estará en el epígrafe inmovilizado intangible del activo. Tampoco se incluye la compra de inmovilizado, ya que también es una inversión para la empresa.

Con todos estos datos, la cuenta de resultados previsional para los tres primeros años en un escenario moderado es la siguiente:

<b>A. OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>129.575,00 €</b>	<b>134.758,00 €</b>	<b>140.148,32 €</b>
<b>2. Aprovisionamientos</b>	14.395,00 €	14.625,00 €	14.859,00 €
a. Consumo de materias primas y otros materiales	14.395,00 €	14.625,00 €	14.859,00 €
<b>3. Gastos de personal</b>	<b>97.891,00 €</b>	<b>99.457,00 €</b>	<b>101.048,00 €</b>
a. Salarios	79.200,00 €	80.467,00 €	81.754,00 €
b. Cargas Sociales	18.691,00 €	18.990,00 €	19.294,00 €
<b>4. Otros gastos de explotación</b>	<b>18.615,00 €</b>	<b>18.756,00 €</b>	<b>20.652,00 €</b>
a. Alquileres	10.800,00 €	10.800,00 €	12.600,00 €
b. Suministros	6.000,00 €	6.096,00 €	6.192,00 €
c. Publicidad	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
d. Mantenimiento Web	240,00 €	240,00 €	240,00 €
e. Seguros	575,00 €	620,00 €	620,00 €
<b>5. Amortización Inmovilizado</b>	<b>4.991,71 €</b>	<b>4.991,71 €</b>	<b>4.991,71 €</b>
<b>6. Otros resultados</b>	<b>36.325,00 €</b>		
<b>A.1 RESULTADO EXPLOTACIÓN</b>	<b>-42.642,71 €</b>	<b>-3.071,71 €</b>	<b>-1.402,39 €</b>
<b>7. Gastos Financieros</b>		<b>1.320,00 €</b>	<b>1.030,00 €</b>
Por deudas con entidades de crédito		1.320,00 €	1.030,00 €
<b>A.2 RESULTADO FINANCIERO</b>		<b>-1.320,00 €</b>	<b>-1.030,00 €</b>
<b>A.3 RESULTADO ANTES IMPUESTOS</b>		<b>-4.391,71 €</b>	<b>-2.432,39 €</b>
<b>8. Impuestos sobre beneficios</b>			
<b>A.5 RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-42.642,71 €</b>	<b>-4.391,71 €</b>	<b>-2.432,39 €</b>

Para elaborar la cuenta de pérdidas y ganancias se ha utilizado un formato abreviado de la plantilla oficial del último Plan General Contable.

Como se puede observar, la empresa presenta pérdidas durante los tres primeros años. Como hemos comentado anteriormente, este tipo de servicios está en auge actualmente, por lo que confiamos en ir ganando cada vez más clientes.

<b>A. OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>	<b>AÑO 7</b>	<b>AÑO 8</b>	<b>AÑO 9</b>	<b>AÑO 10</b>
<b>1.Importe neto de la cifra de negocios</b>	149.958,36 €	160.455,44 €	17.1687,32 €	183.705,43 €	196.564,80 €	210.324,33 €	225.047,00 €
<b>2.Aprovisionamientos</b>	<b>15.096,74 €</b>	<b>15.338,28 €</b>	<b>15.583,69 €</b>	<b>15.833,02 €</b>	<b>16.086,34 €</b>	<b>16.343,70 €</b>	<b>16.605,19 €</b>
a. Consumo de materias primas y otros materiales consumibles	15.096,74 €	15.338,28 €	15.583,69 €	15.833,02 €	16.086,34 €	16.343,70 €	16.605,19 €
<b>3.Gastos de personal</b>	<b>102.664,70 €</b>	<b>104.307,33 €</b>	<b>105.976,24 €</b>	<b>107.671,86 €</b>	<b>109.394,61 €</b>	<b>111.144,92 €</b>	<b>112.923,23 €</b>
a.Salarios	83.062,06 €	84.391,05 €	85.741,30 €	87.113,16 €	88.506,97 €	89.923,08 €	91.361,84 €
b.Cargas Sociales	19.602,64 €	19.916,28 €	20.234,94 €	20.558,70 €	20.887,64 €	21.221,84 €	21.561,39 €
<b>4.Otros gastos de explotación</b>	<b>20.751,00 €</b>	<b>21.381,00 €</b>	<b>21.381,00 €</b>	<b>22.151,00 €</b>	<b>22.151,00 €</b>	<b>22.851,00 €</b>	<b>22.851,00 €</b>
a.Alquileres	12.600,00 €	13.230,00 €	13.230,00 €	14.000,00 €	14.000,00 €	14.700,00 €	14.700,00 €
b.Suministros	6.291,00 €	6.291,00 €	6.291,00 €	6.291,00 €	6.291,00 €	6.291,00 €	6.291,00 €
c.Publicidad	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
d.Mantenimiento Web	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €
e.Seguros	620,00 €	620,00 €	620,00 €	620,00 €	620,00 €	620,00 €	620,00 €
<b>5.Amortización Inmovilizado</b>	<b>3.806,25 €</b>	<b>1.450,00 €</b>					
<b>6. Otros resultados</b>							
<b>A.1 RESULTADO EXPLOTACIÓN</b>	7.639,67 €	17.978,83 €	27.296,39 €	36.599,55 €	47.482,85 €	58.534,71 €	71.217,58 €
<b>7.Gastos Financieros</b>	367,00 €						
Por deudas con entidades de crédito	367,00 €						
<b>A.2 RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-367,00 €</b>						
<b>A.3 RESULTADO ANTES IMPUESTOS</b>	7.272,67 €	17.978,83 €	27.296,39 €	36.599,55 €	47.482,85 €	58.534,71 €	71.217,58 €
<b>8.Impuestos sobre beneficios</b>	1.454,54 €	3.595,83 €	5.459,28 €	7.319,91 €	9.496,61 €	11.706,95 €	14.243,58 €
<b>A.5 RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>5.818,13 €</b>	<b>14.383,00 €</b>	<b>21.837,11 €</b>	<b>29.279,64 €</b>	<b>37.986,24 €</b>	<b>46.827,76 €</b>	<b>56.974,00 €</b>

## VII.4.FLUJOS Y ROTACIONES.

Como en un principio se trata de una empresa de reducida dimensión, y estamos hablando de previsiones y no datos reales para los tres primeros años de funcionamiento del proyecto, se ha decidido estudiar únicamente algunos ratios de liquidez así como el fondo de maniobra.

No cabe realizar análisis de ratios de rentabilidad puesto que, como se ha visto, durante los 3 primeros años el proyecto aún presenta pérdidas anuales.

### VII.4.1. Ratios de Liquidez.

Los ratios de liquidez permiten hacer un diagnóstico de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo. Se considera un ratio correcto si los valores se encuentran en el intervalo de [1,5-2].

TABLA 34: Ratios de Liquidez

	2012	2013	2014
<b>LIQUIDEZ GENERAL</b>	2,6	8,36	1,41
	2012	2013	2014
<b>TESORERIA</b>	1,07	5,11	0,73
	2012	2013	2014
<b>DISPONIBLE</b>	1,07	5,11	0,73

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al ratio de liquidez, hay que decir que en los años 2012 y 2013 toma valores superiores a lo considerado como adecuado 1,5-2, que en principio indicaría la posible existencia de activos circulantes ociosos. En 2014, aumenta el exigible a c/p, de modo que el ratio de liquidez se reduce notablemente con respecto al 2013.

El ratio de tesorería y de disponible, siguen la misma tendencia ascendente durante los dos primeros años. Con respecto al ratio de tesorería en 2012 y 2014 presenta un valor en torno al correcto (1) por lo que en este sentido la liquidez de la empresa será buena para estos ejercicios. Durante el 2013 se

observa que presenta un valor bastante más elevado, por lo que se podría decir que presenta un exceso de liquidez.

Durante los tres primeros años el disponible de la empresa es muy elevado, ya que el valor medio óptimo aproximado está entre 0,2 y 0,3. Por este motivo consideramos que puede que haya una posible pérdida de rentabilidad de disponible.

#### VII.4.2. Fondo de Maniobra.

El fondo de maniobra es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Esto nos da una idea de la parte total del activo corriente que está siendo financiada con fondos propios y no con deuda. No existe un valor óptimo para el fondo de maniobra, pero es recomendable que este permanezca siempre positivo. En resumen, la situación ideal es que el activo corriente debe ser siempre superior al pasivo corriente, de manera que haya suficiente activo para poder hacer frente a las deudas a corto plazo de la empresa.

TABLA 35: Fondo de maniobra

	2012	2013	2014
FONDO DE MANIOBRA	4.709,25 €	21.569 €	5.824,61 €

Fuente: Elaboración propia.

Al calcularlo observamos que éste es positivo y superior al Pasivo Corriente en los dos primeros años, lo que nos indica que estamos en una situación de ociosidad, es decir, que los activos de la empresa a priori no son rentables.

Este FM positivo, se debe principalmente al efectivo y a las existencias, que corresponden a ropa y o accesorios que tendremos en la tienda no más de una semana, para aquellos clientes que nos lo hayan solicitado. El realizable es casi inexistente porque el micro-pago se realiza instantáneamente, y por tanto no existen deudores

### VII.4.3. Ratios de Endeudamiento.

Los ratios de endeudamiento son útiles para analizar la cantidad y calidad de la deuda de la empresa. Para analizar la situación de endeudamiento se han calculado los siguientes ratios:

TABLA 36: Ratios de Endeudamiento

	2012	2013	2014
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	0,097	0,59	0,77
	2012	2013	2014
<b>AUTONOMÍA</b>	9,29	0,68	0,29
	2012	2013	2014
<b>SOLVENCIA</b>	10,29	1,68	1,29

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 34, durante el año 2012 la empresa posee un exceso de fondos propios, ya que el ratio de endeudamiento tiene un valor de 0,097, cuando su valor óptimo es entre 0,4 y 0,6. Valor que se corrobora con el ratio de autonomía (valor óptimo 0,7). Durante el 2013, la empresa presenta unos valores óptimos con respecto a todos los ratios, por lo que se puede decir que su situación es favorable, no obstante durante el 2014 el ratio de endeudamiento presenta un valor mayor a 0,6, por lo que se ha reducido la autonomía frente a terceros. El ratio de autonomía presenta un valor de 0,29 por lo que tiene falta de fondos propios. El ratio de solvencia disminuye conforme va aumentando el endeudamiento a lo largo de los 3 años.

## VII.5. ANÁLISIS DE INVERSIÓN.

Una inversión se trata de *una renuncia a algo actual y cierto con la esperanza de obtener un rendimiento futuro e incierto del bien invertido*. Generalmente son recursos financieros a los que se renuncia y los que se espera obtener.

Como hemos visto durante la carrera, el VAN es la suma de todos los flujos netos de caja actualizados al momento inicial a una tasa de descuento apropiada para el proyecto. Es, por tanto, una medida de la rentabilidad neta y si es positivo, significa que el proyecto permite recuperar la inversión inicial y generar un beneficio neto.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno o TIR es una medida de la rentabilidad bruta anual por unidad monetaria invertida en el proyecto.

Como se ha dicho, el primer paso para calcular ambos valores es conocer los movimientos de la tesorería, es decir, los flujos netos de caja. Al tratarse de un comercio al por menor, los pagos y cobros coincidirán prácticamente al 100% con los ingresos y gastos, con las diferencias de:

- Pago del principal del préstamo a partir del tercer año.
- Amortizaciones.
- Diferencia de 30 días en el pago a proveedores.

Necesitará conocerse también el desembolso inicial, que será la suma de toda la compra de inmovilizado, gastos de apertura y de adecuación del local. Todos estos gastos se han especificado en apartados anteriores, y la suma se muestra en la tabla 37.

TABLA 37: Desembolso Inicial

DESEMBOLSO INICIAL	IMPORTE
Compra Inmovilizado	27.512,00 €
Gastos de apertura	36.325,00 €
Total	63.837,00 €

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, los flujos de caja quedan de la siguiente manera:

TABLA 38: Previsión flujos de caja 10 años

PERIODO	COBROS	PAGOS	FLUJO DE CAJA	ACUMULADO
0		63.837,00	-63.837,00	-63.867,00
1	129.575,00	130.901,00	-1.326,00	-65.163,00
2	134.758,00	132.838,00	1.920,00	-63.243,00
3	140.148,32	136.559,00	3.589,32	-59.653,68
4	149.958,36	138.512,44	11.445,92	-48.207,76
5	160.455,44	141.026,61	19.428,83	-28.778,93
6	171.687,32	142.940,93	28.746,39	-32,54
7	183.705,43	145.655,88	38.049,55	38.017,00
8	196.564,80	147.631,95	48.932,85	86.949,85
9	210.324,33	150.339,62	59.984,71	146.934,56
10	225.047,00	152.379,23	72.667,77	219.602,33

Fuente: Elaboración propia.

Los flujos de caja se han calculado hasta el período 10, momento en el que ya se han devuelto los préstamos solicitados y el incremento de las ventas es sostenido del 7% anual. Por otro lado, la inversión no se recupera hasta el año 7.

Al tratarse de un proyecto a largo plazo y utilizarse los fondos del préstamo durante 3 años, el coste de capital será el coste de oportunidad para los socios. Se ha tomado como referencia la rentabilidad media del IBEX 35 durante los últimos 5 años, siendo ésta del 6,53%, según Invertia.com.

La fórmula que utilizaremos para calcular el valor neto de la inversión es:

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

El resultado es 154.055,65 por lo que la inversión es viable y rentable. La Tasa Interna de Retorno para estos valores es del 10,1%.

## VII.6. EPÍLOGO.

Destacar que los costes más relevantes son los de personal. Durante los 3 primeros años la empresa presenta pérdidas. Por otro lado, los ratios de liquidez confirman que la empresa no tiene problemas de liquidez inmediata en los años previstos, así como los ratios de endeudamiento indican que el nivel de deuda es óptimo.

Por lo que se concluye que el proyecto es rentable y se puede llevar a cabo, siendo de 7 años el plazo de recuperación.

## VIII. CONCLUSIONES

---



La elaboración de este Trabajo Final de Carrera ha supuesto una grata experiencia personal, a pesar del esfuerzo que ha requerido. Me ha permitido conocer y valorar el proceso de creación de una empresa.

Asimismo, a lo largo del trabajo he podido conocer profundamente cómo funciona este sector que tanto llama mi atención, y los factores que se han de tener en cuenta.

Las principales conclusiones, a nivel general, a las que se ha llegado en cada una de las partes son:

Primera: Destacar la importancia que está adquiriendo la figura del Personal Shopper. Actualmente, nos encontramos en una sociedad en la que la imagen es vital para llevar a cabo nuestros retos diarios, por lo que se trata de una actividad económica que está en auge.

Segunda: Se corrobora el crecimiento del sector, principalmente se incrementa el número de operaciones on line para comprar moda a través de las páginas Web.

Tercera: Cabe acentuar también, la relevancia que tienen las redes sociales para las empresas, ya que ayudan a conocer la personalidad y estilo de vida de los clientes.

Cuarta: Destacar los efectos de la actual crisis, la cual nos lleva a un período de recesión.

Quinta: Se detecta como amenaza el aumento de la exigencia de los consumidores como consecuencia de la crisis económica, así como las débiles barreras de entrada que hay en el sector.

Sexta: Es importante mencionar que la empresa luchará por la mejora permanente de sus servicios, satisfacer las necesidades de sus clientes, crear valor para los socios y brindar un excelente servicio al cliente.

Séptima: Nuestro principal cliente serán las mujeres, no obstante los hombres cada vez solicitan más este tipo de servicios.

Octava: Realizaremos toda clase de acciones promocionales (Catálogo digital, página Web, anunciarse en *Facebook*) para darnos a conocer en el mercado, principalmente en las redes sociales como consecuencia de la relevancia que están adquiriendo actualmente.

Novena: La empresa contará con acuerdos con sus principales proveedores garantizando, de este modo, precios competitivos y la calidad del servicio.

Décima: La dificultad de estandarizar el número de servicios que se realizan durante un mes supone un problema a la hora de prever los resultados de la empresa en un futuro.

Décimo primera: A partir de la información recopilada, concluimos que es interesante apostar dinero en la creación de esta empresa. Durante los tres primeros años la empresa presenta pérdidas, algo normal pues se requiere un gran esfuerzo para el arranque del negocio, pero a partir del cuarto se comienza a tener beneficios. La inversión se recupera a partir del año siete. Esto nos lleva a pensar que poco a poco la empresa tendrá un futuro favorable y que será rentable a largo plazo.

## **IX. BIBLIOGRAFÍA**

---



Bibliografía:

❖ **Referencias bibliográficas en soporte impreso:**

AMAT SALAS, Oriol. Análisis de estados financieros. Fundamentos y aplicaciones. 7ª edición. Barcelona: Ediciones Deusto, 2003. 419 páginas. ISBN 84-8088-734-6.

CUADRADO ESCLAPEZ, Carmen. Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios. 5ª edición. Madrid: Editorial Fc, 2003. 502 páginas. ISBN: 849674325X.

CUERVO, Álvaro. Introducción a la dirección de empresas. 4ª edición. Madrid. Civitas Ediciones, S.L., 2001. 612 páginas. ISBN 84-470-1664-1.

DALMAU, Juan Ignacio. Competencia y estrategia. Valencia. Editorial Universidad Politécnica de Valencia, 2007. 344 páginas. Ref.:2007.785.

DE ANDRÉS, J.M. Marketing en empresas de servicios. Valencia. Editorial. Universidad Politécnica de Valencia, 2007. 204 páginas. Ref.: 2007.397.

DE BORJA, FRANCISCO. Apuntes dirección estratégica y política de la empresa de 5 de la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. 2007-2008.

GÓMEZ DE BARREDA, Carmen. Apuntes Tecnología de las Ingenierías y Empresas de Servicios Técnicos de 2º curso de la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia, 2007.

GORDON, Blanca. Curso de Personal Shopper. Escuela Internacional de Estilismo y Moda. Módulo 5: Orientación laboral. 2ª edición. Madrid. S.A. de Promoción y Ediciones, 2009. 207 páginas. ISBN: 978-84-407-2214-0.

GORDON, Blanca. Curso de Personal Shopper. Escuela Internacional de Estilismo y moda. Módulo 1: La profesión del personal shopper. 2ª edición. Madrid. S.A. de Promoción y Ediciones, 2009. 261 páginas. ISBN: 978-84-407-2209-6.

NEIRA, J.A. Cómo Preparar el plan de empresa. Madrid. Editorial: Fundación Confemetal, 2010. 297 páginas. ISBN: 84-9273-527-9.

OLTRA CLIMENT, Francisco. Apuntes Dirección de Recursos Humanos de 5º curso de la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia: 2009-2010.

RIBES GINER, Gabriela. Apuntes Marketing en Empresas de Servicios de 5º curso de la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia: 2009-2010.

RODRIGO, J. Plan General de Contabilidad de pequeñas empresas y medianas empresas. BOE número 279 del 21 de noviembre de 2007. Valencia: Colegio Oficial de Economistas de Valencia, 2007. 162 páginas. (RD 1515/2007).

❖ **Referencias bibliográficas en soporte electrónico:**

ÁLVAREZ.A, M. (2011). *Historia de la moda* [en línea]. Disponible en: <http://www.estiloymoda.com/historia-moda/> [Consulta: 20 de mayo de 2011].

CASTAÑEIRA, L. (2007). *Ponga un Personal Shopper en su vida* [en línea]. Disponible en: <http://www.elmundo.es/metropoli/2007/03/23/compras/1174604482.html> [Consulta: 18 de Abril de 2011].

CEVALLOS. J, (2011). *La venta online de moda y calzado despegando en España* [en línea]. Disponible en: <http://www.noticierotextil.net/reportero.asp?idreportero=5112> [Consulta: 21 de octubre de 2011].

CONFEDERACIÓN DE COMERCIOS ESPECIALIZADO DE MADRID 2009. Guía útil del comercio textil y complementos. [En línea]. Disponible en: <http://www.cocem.es/?cat=6> [Consulta. 25 de agosto de 2011].

DE MARÍA, JUAN 2011. Publicidad en *Facebook*. El coste de los anuncios en septiembre de 2011. [En línea] Disponible en <http://www.cuentamelared.com/coste-publicidad-facebook-septiembre-2011/> [Consulta. 28 de septiembre de 2011].

EPA (2011). *Desempleo y tasa de paro en el tercer trimestre de 2011* [en línea]. Disponible en:

[http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/e308\\_mnu&file=inebase&N=&L=0](http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/e308_mnu&file=inebase&N=&L=0) [Consulta: 22 de Noviembre de 2011].

EURIBOR 2011. Valores Euribor [En línea] Disponible en. <http://es.euribor-rates.eu/> [Consulta 5 de diciembre de 2011].

FACEBOOK 2011. Cómo anunciarse en Facebook [En línea] Disponible en <http://www.facebook.com/advertising/?src=emu1> [Consulta. 15 de mayo de 2011].

FRANCISCO JOSÉ (2009). *Ventajas de Internet para pequeñas y nuevas empresas.* [En línea]. Disponible en: <http://www.beneficiomutuo.net/index.php/2009/08/ventajas-del-internet-para-pequenas-y-nuevas-empresas/> [Consulta: 8 de Agosto de 2011].

FUNDACIÓN PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA 2011. [En línea]. Disponible en [http://www.cotec.es/index.php/utils/documento/fichero/b2243a693a40cebd8af0693a2e05a74b7019822e.pdf/pagina\\_idioma/38/titulo/Presentación%20de%20la%20Estadística%20sobre%20Actividades%20en%20I%20D%20\(2010\)](http://www.cotec.es/index.php/utils/documento/fichero/b2243a693a40cebd8af0693a2e05a74b7019822e.pdf/pagina_idioma/38/titulo/Presentación%20de%20la%20Estadística%20sobre%20Actividades%20en%20I%20D%20(2010))

[Consulta 23 de junio de 2011].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA 2011. [En línea] Disponible en. [www.ine.es](http://www.ine.es) [Consulta. 20 de septiembre de 2011].

IVE 2011. Estadística de comercio exterior e intracomunitario según secciones de arancel [En línea] Disponible en. [www.ive.es](http://www.ive.es) [Consulta. 2 de abril de 2011].

MARTIN, R. (2007). *La figura del personal shopper* [en línea]. Disponible en: <http://www.cosasdemoda.es/la-figura-del-personal-shopper> [Consulta: 2 de Mayo de 2011].

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2011). *Panorama de la Educación. Indicadores de la OCDE 2011.* [En línea]. Disponible en: <http://www.educacion.gob.es/dctm/ievaluacion/indicadores-educativos/panorama-2011.pdf?documentId=0901e72b80eb8ea5> [Consulta: 06 de Junio de 2011].

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA 2010. *Plan Nacional de I+D+I* [en línea]. Disponible en: <http://www.plannacionalidi.es/plan->

[idipublic/mostrarModelo.do?idContentValue=539&version=9&idContent=540&tipoModelo=23](http://idipublic/mostrarModelo.do?idContentValue=539&version=9&idContent=540&tipoModelo=23) [Consulta. 6 de mayo de 2011].

MINISTERIO DE INDUSTRIA COMERCIO Y TURISMO 2011. Evolución de los principales indicadores en el comercio. [En línea] Disponible en <http://www.mityc.es/comerciointerior/es-ES/Servicios/Estadisticas/Paginas/EstadIndicadores.aspx> [Consulta. 13 de junio de 2011].

MITYC (2007). *Previsiones sobre la evolución del sector textil/confección en el horizonte de 2015* [en línea]. Disponible en: [www.mityc.es/industria/observatorios/SectorTextil/Actividades/2008/Consejo%20Intertextil%20Espa%C3%B1ol,%20FITEQA-CC.OO%20y%20FIA-UGT/Trabajo1.pdf](http://www.mityc.es/industria/observatorios/SectorTextil/Actividades/2008/Consejo%20Intertextil%20Espa%C3%B1ol,%20FITEQA-CC.OO%20y%20FIA-UGT/Trabajo1.pdf) [Consulta: 14 de Abril de 2011].

MODAES (2011). *El textil lidera el recorte del gasto en la cesta de la compra*. [En línea]. Disponible en: <http://www.modaes.es/entorno/090211/el-textil-lidera-el-recorte-del-gasto-en-la-cesta-> [Consulta: 5 de Septiembre de 2011].

OCDE (2010). *Panorama de la Educación. Indicadores de la OCDE 2010*. [En Línea]. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/46/20/45925316.pdf> [Consulta: 20 de Abril de 2011].

PINKERMODA (2011) La cultura textil. [En línea] Disponible en: <http://www.pinkermoda.com/noticias/cultura-textil/9> [Consulta: 16 de Agosto de 2011].

RAMÍREZ, HECTOR 2008. *Moda se escribe con K* [En línea] Disponible en <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis76.pdf> [Consulta. 12 de septiembre de 2011].

RAMOS, R. (2010). *Influencia de las Redes Sociales en las Empresas*. [En línea]. Disponible en: <http://rubengrb.wordpress.com/2010/09/25/influencia-de-redes-sociales-en-las-empresas/> [Consulta: 7 de Junio de 2011].

RED SOCIAL PROFESIONAL DEL SECTOR DE LA MODA 2011. *Como compran moda los españoles en Internet*. [En línea]. Disponible en <http://www.comercialista.es/blog/index.php/2011/10/25/como-compran-moda-espanoles-internet>. [Consulta. 10 de noviembre de 2011].

VEGA, L. (2011). *Concepto de Personal Shopper* [en línea]. Disponible en:  
<http://www.yourshopperinparis.com/su-personal-shopper/personal-shopper/concept.htm> [Consulta: 5 de Abril de 2011].



## X. ANEXOS

---



## ÍNDICE ANEXOS

ANEXO 1: Artículo publicado en la Web de Your Personal Shopper Madrid en septiembre de 2009.	190
ANEXO 2: Artículo publicado en Expansión.com el 3 de noviembre de 2011.	191
ANEXO 3: Artículo Para qué sirve un Personal Shopper publicado el 30 de octubre de 2011.	193
ANEXO 4: Artículo publicado en la Web del periódico La verdad.	194
ANEXO 5. CUENTAS DE RESULTADOS, BALANCE Y RATIOS DEL ESCENARIO OPTIMISTA	196

## ANEXO 1: Artículo publicado en la Web de Your Personal Shopper Madrid en septiembre de 2009.



### Compañera de compras

Un servicio a medida para encontrar nuestro propio estilo.

**S**iempre tuve muy claro que quería montar un negocio. Al terminar Empresariales, estudié un máster y trabajé cinco años por cuenta ajena, especializada en Comunicación y Marketing, hasta que decidí ponerme las pilas y realizar un curso de estilismo que complementara mi fascinación por la moda. Comprobé lo difícil que es hacerse un hueco como estilista, y no tenía una situación que me permitiera empezar de becario otra vez. Estuve investigando sobre los personal shoppers y vi que en Estados Unidos están muy establecidos y son negocios rentables. En España, empiezan a verse en grandes cadenas de moda, pero más bien como vendedores de una categoría superior, con un horario comercial y un sueldo similar al del resto de dependientes. Me pareció muy factible hacer un curso específico y montar la empresa. Es un servicio de lujo, pero mi idea fue, sin mi experiencia—me manejo muy bien en internet y sé cómo hacer visible una página web—, y aposté por esa opción, que me permitía comenzar con una inversión pequeña. Para darme a conocer, hago posicionamiento en buscadores y me muevo mucho en redes sociales. Mientras estudiaba el curso, en 2008, diseñé la imagen y los servicios con una amiga que quería asociarse conmigo, porque le entusiasmo mi idea, pero al final decidió quedarse fuera. En mayo registré el nombre comercial y el logo, y en octubre lancé la web. Al principio, lo compartí con mi anterior trabajo. He empezado en época de crisis y no estoy ganando muchísimo dinero, pero confío en que va a funcionar; en España esta idea aún tiene que cuajar. Mi público objetivo es muy amplio y a veces me sorprende: desde quien no dispone de tiempo o no le gusta ir de compras a quien ha superado una enfermedad que

ha deteriorado su imagen; el hombre separado que no tiene ni idea de por dónde empezar; solteros y extranjeros que vienen a Madrid de visita... También alguna cantante que, de pronto, necesita 10 vestidos, y empresas que, en lugar de ofrecer a sus clientes un guía turístico, prefieren un personal shopper que los lleve de tiendas. Económicamente, hay personas que se gastan 2.000 euros en tres horas y quien me pide que le acompañe a un centro comercial con un presupuesto limitado. Además, hago dos tipos de asesoramiento: el estudio de color y el de morfología y estilo.

#### TRABAJO DE CAMPO

«Cuando voy a pasar muchas horas con un cliente, salgo antes sola y realizo una preselección. La ropa queda reservada para enseñársela y, cuando él llega, pasa directamente a un probador, normalmente más amplio y cómodo. También se improvisa en el momento, sobre todo con los complementos, porque lo básico ya está elegido.»

Lograr que el cliente se vea guapo es una satisfacción. Y, al ir conmigo, la tienda le da un trato especial: sabe que va a comprar porque va con una estilista que le dice qué le sienta bien.» —por Juan Ramón Gómez

FOTO: ANSEL MARTEL

**ANEXO 2: Artículo publicado en Expansión.com el 3 de noviembre de 2011.**

## De profesión... 'Personal shopper'

Ir de compras, acompañar a los clientes por las tiendas, asesorar sobre lo que mejor les sienta... Este profesional está de moda en España desde hace no más de cinco años, y posee variadas salidas laborales en negocios y firmas de moda, páginas web del sector, hoteles o estableciéndose por su cuenta.



La figura del **personal shopper** nació en la década de los 80 en Nueva York para atender las necesidades de clientes exclusivos. Ya fuera por falta de tiempo, de estética, porque les aburría ir de tiendas o desconocimiento, estas personas acomodadas solicitaban los servicios del **personal shopper** para que les comprase ropa, seleccionase los establecimientos de moda, ayudase con la decoración de casa o les informase de las últimas tendencias.

**Esta profesión llegó a España hace cerca de cinco años, y ha irrumpido con fuerza convirtiéndose en una labor con futuro.** Las tiendas más prestigiosas, hoteles, firmas de moda y páginas web del sector cuentan con uno o varios **personal shopper** para asesorar y seleccionar los mejores productos para los clientes.

La formación de este profesional está relacionada con la moda y la estética. No sólo tiene que conocer qué colores y prendas se llevan una temporada, sino qué es lo que mejor le sienta a una persona dependiendo de su figura y estilo. Así, **el personal shopper debe tener conocimientos de morfología, peluquería, maquillaje y asesoramiento de imagen, entre otros.**

En Formación Profesional existe un ciclo formativo en Asesoría de la Imagen Personal. El [Instituto Europeo di Design \(IED\)](#), por ejemplo, ofrece formación en diseño de moda, y la especialización en **personal shopper** y **coolhuntig**.

La [Institución Artística de Enseñanza \(IADE\)](#) imparte cursos de diseño de moda y de interiores; y el [Centro Superior de Diseño de Moda](#) también ofrece formación de este ámbito.

Además, **el *personal shopper* tiene que estar al tanto de las últimas tendencias, identificar los deseos y necesidades de sus clientes, gestionar las compras y la contratación de los servicios.** Para todo esto, este profesional conocerá todos los comercios de la ciudad donde realiza las compras, los precios y las últimas novedades.

#### **Dónde encontrar trabajo**

Las grandes tiendas y almacenes, y las firmas de prestigio suelen contar con este tipo de profesionales en su plantilla. Además, el ***personal shopper*** también opera en internet, como profesional por su cuenta o asesorando a través de una página web de moda. Por ejemplo, la firma de ropa Mango a través de [Qué me pondo by Mango](#).

Otros servicios que presta esta figura son las **rutas de compras personalizadas, la organización de desfiles privados, los análisis de armario, para saber qué ropa se pone el cliente y qué necesita, y el asesoramiento sobre el aspecto físico.**

El ***personal shopper*** también puede establecerse de forma independiente, sin vincularse a un negocio concreto del mundo de la moda.

Estos profesionales pueden llegar a cobrar hasta 700 euros en una jornada, dependiendo de los servicios que se presten.

### ANEXO 3: Artículo Para qué sirve un Personal Shopper publicado el 30 de octubre de 2011.

El Blog de Gema Díaz Palomar sobre el mundo del Personal Shopper y la Asesoría de Imagen



**GemaDíazPalomar**  
Personal Shopper y Asesoría de Imagen

Sigueme en  

[Inicio](#) [Servicios de un Personal Shopper](#) [Contacto](#)

Siete estilos en el vestir ¿cuál es el tuyo? →

#### ¿Para qué sirve un Personal Shopper?

Posted on octubre 30, 2011

El Personal Shopper es un profesional que puede asesorarte en materia de imagen y, además, ayudarte a realizar tus compras. De esta manera, puedes saber qué clase de ropa y colores te favorecen; qué vestir en cada ocasión en función de tu estilo y el protocolo que se establezca en cada momento; y dónde encontrar estas prendas con una buena calidad/precio.

Los servicios más importantes que ofrece un Personal Shopper son:

- **Asesoría de Color:** en 1 hora aproximadamente, puedes descubrir cuáles son los

**Twitter @gdpalomar**

- Os gusta Lisbeth Salander?? @hm saca una colección el 14/12/11 basada en la heroína de Larsson <http://t.co/HuTDCIuz> 1 hour ago
- La portada de @holacom con la Reina y los Duques de Palma juntos y sonrientes no favorece el cortafuegos que intenta Zazuela #comunicación 13 hours ago
- En el blog: ¿Os merecéis un capricho? Completad el bolso con los últimos complementos de Marc Jacobs <http://t.co/3QN9lOw4> #personalsopper 1 day ago

[Follow](#)

---

- **Orden de armario:** se trata de un estudio integral de la imagen del cliente. Tras un análisis completo de tu imagen actual y la distribución de tu tiempo, podrás conocer qué vestuario que realmente necesitas y te favorece para estar perfecto/a las 24 horas del día. Así, podrás optimizar tu armario y ahorrarás dinero. Además, el Personal Shopper te acompaña a realizar las compras que necesites en una jornada inolvidable.
- **Ruta de tiendas:** si buscas una prenda en concreto y no sabes por dónde empezar a buscar, un Personal Shopper conoce todas las tiendas y podrá conseguirla con la mejor calidad y al menor precio.
- **Asesoramiento puntual:** si tienes, por ejemplo, una boda o una entrevista de trabajo, sabes que la imagen es fundamental. Por ello, un Personal Shopper podrá ayudarte a elegir el mejor vestuario para adecuarte perfectamente a cada ocasión.



Además de moda, el Personal Shopper tiene conocimientos de peluquería y maquillaje. Podrá asesorarte en ese cambio de look que tanto tiempo llevas pensando y que no te atreves a llevar a cabo.

tu sobre la racionalización de tus horarios laborales? 2 days ago

**Gift Card**



Regala estas Navidades una sesión de Personal Shopper [Solicita información](#)

**Temas**

Asesoría de Imagen complementos  
Consejos estilo feria  
Maquillaje moda Navidad  
Personal Shopper regalo  
vintage

**Archivos**

- diciembre 2011
- noviembre 2011
- octubre 2011

[Follow](#)

Trabajo Final de Carrera

Página 193

## ANEXO 4: Artículo publicado en la Web del periódico La verdad.

### LA GACETILLA

## «Nunca intento cambiar el estilo del cliente; propongo, pero no impongo»

### Yolanda Victorio Lisón. 'Personal shopper' de El Corte Inglés

18.11.11 - 01:06 -

MARÍA DOLORES M. DE LA VIEJA |

Yolanda Victorio Lisón es 'personal shopper' de El Corte Inglés. Diplomada en Relaciones Laborales, tiene una antigüedad de once años en la empresa. Durante todo ese tiempo ha estado vinculada a los departamentos de moda de los grandes almacenes. A lo largo de su carrera profesional ha recibido una formación continua en marketing, estilismo, comunicación de moda y 'personal shopper'.

#### -¿En qué consiste el trabajo de una 'personal shopper'?

-Este nuevo servicio de El Corte Inglés consiste en la realización de un estudio y asesoramiento integral de la imagen de una persona. Hacemos un estudio de colorimetría, comparando una serie de pañuelos de colores fríos y cálidos, y su correspondiente combinación con la pigmentación de la piel, el color de ojos, de pelo&hellip; Después facilito a los clientes una carta de color con los tonos que mejor le sientan y más le favorecen. Le realizamos un maquillaje personalizado en la sala creada para este servicio, seguido de un análisis morfológico con el objetivo de indicar a los clientes qué prendas son las que mejor se adaptan a su cuerpo. Por último, y según las necesidades del cliente, le hacemos propuestas concretas de moda, realizando una preselección de compra en nuestro centro comercial.

#### -¿Qué tipo de clientes suelen solicitar el servicio?

-Todo tipo de clientes. Es accesible para todo el mundo. Y también para todas las economías. El coste del servicio, 180 euros, se reembolsa en una tarjeta para comprar cualquier mercancía de moda en nuestras tiendas y en cualquier momento, sin caducidad.

#### - ¿Qué ventajas tiene para el cliente ser asesorado por una 'personal shopper' en sus compras?

-Damos soluciones personalizadas y profesionales a cualquier tema de imagen y situación con gran ahorro de tiempo. Una vez realizado el estudio de imagen, se le preparan 'looks' completos con distintas alternativas en nuestra sala 'personal shopper'. Así el cliente no tiene que emplear su tiempo en buscar lo que se quiere comprar.

#### -¿Hay muchos clientes que demanden el servicio?

-El servicio ha tenido una gran acogida en Murcia. Actualmente tenemos citas hasta el mes de diciembre.

#### - ¿Se dejan aconsejar por usted a la hora de comprar?

-Sí que les gusta que les dé ideas a la hora de hacer combinaciones, mezclar colores. Pero nunca intento cambiar el estilo del cliente. Yo propongo, no impongo. Al final, es el cliente el que elige lo que quiere. Buena parte de nuestra labor es saber escuchar para hacer un buen asesoramiento según sus gustos, su forma de vida, sus necesidades.

#### -¿Qué parte es la más complicada de su trabajo?

-Me gusta mi trabajo, e intento hacerlo muy ameno y empatizar con el cliente. Hay veces que puede costar un poco más encontrar propuestas concretas para el estilo de una persona, pero siempre conseguimos resultados muy satisfactorios. Los clientes se van muy satisfechos.

**-¿Ha encontrado muchos clientes difíciles de complacer?**

-Hasta hoy no. Tengo la suerte de tener un amplio surtido de colecciones de ropa, complementos, zapatería. En nuestras tiendas lo tenemos todo.

**-¿Qué tipo de asesoramiento le piden con más frecuencia?**

-El más habituales es: '¿Qué se lleva esta temporada?'. El asesoramiento incluye todos los aspectos posibles, colores, maquillaje, morfología, estilos, últimas tendencias. Cubrimos todas las demandas y dudas que puedan surgir.

## ANEXO 5. CUENTAS DE RESULTADOS, BALANCE Y RATIOS DEL ESCENARIO OPTIMISTA

TABLA 39: Previsión Cuenta de Pérdidas y Ganancias

A. OPERACIONES CONTINUADAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>1.Importe neto de la cifra de negocios</b>	129.575,00 €	137.349,50 €	145.680,47 €
<b>2.Aprovisionamientos</b>	14.395,00 €	14.625,00 €	14.859,00 €
a. Consumo de materias primas y otros materiales consumibles	14.395,00 €	14.625,00 €	14.859,00 €
<b>3.Gastos de personal</b>	97.891,00 €	99.457,00 €	101.048,00 €
a.Salarios	79.200,00 €	80.467,00 €	81.754,00 €
b.Cargas Sociales	18.691,00 €	18.990,00 €	19.294,00 €
<b>4.Otros gastos de explotación</b>	18.615,00 €	18.756,00 €	20.652,00 €
a.Alquileres	10.800,00 €	10.800,00 €	12.600,00 €
b.Suministros	6.000,00 €	6.096,00 €	6.192,00 €
c.Publicidad	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
d.Mantenimiento Web	240,00 €	240,00 €	240,00 €
e.Seguros	575,00 €	620,00 €	620,00 €
<b>5.Amortización Inmovilizado</b>	4.991,71 €	4.991,71 €	4.991,71 €
<b>6. Otros resultados</b>	36.325,00 €		
<b>A.1 RESULTADO EXPLOTACIÓN</b>	<b>-42.642,71 €</b>	<b>-480,21 €</b>	<b>4.129,76 €</b>
<b>7.Gastos Financieros</b>		1.320,00 €	1.030,00 €
Por deudas con entidades de crédito		1.320,00 €	1.030,00 €
<b>A.2 RESULTADO FINANCIERO</b>		<b>-1.320,00 €</b>	<b>-1.030,00 €</b>
<b>A.3 RESULTADO ANTES IMPUESTOS</b>		<b>-1.800,21 €</b>	<b>3.099,76 €</b>
<b>8.Impuestos sobre beneficios</b>			
<b>A.5 RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-42.642,71 €</b>	<b>-1.800,21 €</b>	<b>3.099,76 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 40: Previsión de Activo

ACIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>A. ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>22.520,25€</b>	<b>17.528,50€</b>	<b>12.536,87€</b>
I. INMOVILIZADO INTANGIBLE	3.062,00€	3.062,00€	3.062,00€
Aplicaciones Informáticas	3.062,00€	3.062,00€	3.062,00€
II. INMOVILIZADO MATERIAL	20.358,29€	14.466,50€	9.474,87€
Ustillaje	875,00	875,00	875,00
Mobiliario	4.500,00€	4.500,00€	4.500,00€
Equipos para proceso de información	9.075,00€	9.075,00€	9.075,00€
Ascensor	10.000,00€	10.000,00€	10.000,00€
Amortización acumulada Inm. Material	4.991,71€	9.983,50€	14.975,13€
<b>B. ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>7.639,25€</b>	<b>27.061,50€</b>	<b>19.754,61€</b>
I. EXISTENCIAS	4.499,25€	9.499,00€	9.499,00€
1. Productos Terminados	4.499,25€	9.499,00€	9.499,00 €
II. EFECTIVO Y OTROS LIQUIDOS EQUIVALENTES	3.140,00€	17.562,50€	10.255,61€
1. Tesorería	3.140,00€	17.562,50€	10.255,61€
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>30.159,50€</b>	<b>44.59,000€</b>	<b>32.291,48€</b>

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 41: Previsión de Pasivo

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>A. PATRIMONIO NETO</b>	<b>27.229,50€</b>	<b>19.660,00€</b>	<b>12.142,33€</b>
I. CAPITAL	40.000,00€	40.000,00€	40.000,00€
1. Capital Escriturado	40.000,00€	40.000,00€	40.000,00€
II. RESERVAS			
Legal y Estatutaria			
III. RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		-12.770,50€	-21.316,82€
IV. RESULTADO DEL EJERCICIO	-12.770,50€	-7.569,50€	-6.540,85€
<b>B. PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>22.000,00€</b>	<b>11.000,00€</b>
I. DEUDAS A LARGO PLAZO		22.000,00€	11.000,00€
1. Deudas con Entidades de Crédito		22.000,00€	11.000,00€
<b>C. PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2.930,00 €</b>	<b>2.930,00€</b>	<b>13.930,00€</b>
II. DEUDAS A CORTO PLAZO			11.000,00€
1. Deudas con Entidades de Crédito			11.000,00€
III. ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR	2.930,00€	2.930,00€	2.930,00€
3. Proveedores	2.930,00€	2.930,00€	2.930,00€
<b>Total Patrimonio Neto y Pasivo</b>	<b>30.159,50€</b>	<b>44.590,00€</b>	<b>32.291,48€</b>

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 42: Previsión de ratios

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3
Liquidez	2,6	9,23	1,65
Tesorería	1,07	5,99	0,97
Disponibilidad	1,07	5,99	0,97
Endeudamiento	0,097	0,55	0,77
Autonomía	9,29	0,78	0,48
Solvencia	10,29	1,78	1,29

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 6: CUENTA DE RESULTADOS, BALANCE Y RATIOS DEL ESCENARIO PESIMISTA.

TABLA 43: Previsión Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

A. OPERACIONES CONTINUADAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>1.Importe neto de la cifra de negocios</b>	129.575,00 €	132.166,50 €	134.809,83€
<b>2.Aprovisionamientos</b>	14.395,00 €	14.625,00 €	14.859,00€
a. Consumo de materias primas y otros materiales consumibles	14.395,00 €	14.625,00 €	14.859,00€
<b>3.Gastos de personal</b>	97.891,00 €	99.457,00 €	101.048,00€
a. Salarios	79.200,00 €	80.467,00 €	81.754,00€
b. Cargas Sociales	18.691,00 €	18.990,00 €	19.294,00 €
<b>4.Otros gastos de explotación</b>	18.615,00 €	18.756,00 €	20.652,00€
a. Alquileres	10.800,00 €	10.800,00 €	12.600,00€
b. Suministros	6.000,00 €	6.096,00 €	6.192,00€
c. Publicidad	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00€
d. Mantenimiento Web	240,00 €	240,00 €	240,00€
e. Seguros	575,00 €	620,00 €	620,00€
<b>5.Amortización Inmovilizado</b>	4.991,71 €	4.991,71 €	4.991,71€
<b>6. Otros resultados</b>	36.325,00 €		
<b>A.1 RESULTADO EXPLOTACIÓN</b>	<b>-42.642,71 €</b>	<b>-5633,21 €</b>	<b>-6.740,88 €</b>
<b>7.Gastos Financieros</b>		1.320,00 €	1.030,00 €
Por deudas con entidades de crédito		1.320,00 €	1.030,00 €
<b>A.2 RESULTADO FINANCIERO</b>		<b>-1.320,00 €</b>	<b>-1.030,00 €</b>
<b>A.3 RESULTADO ANTES IMPUESTOS</b>		<b>-6.983,21 €</b>	<b>-7.770,88 €</b>
<b>8.Impuestos sobre beneficios</b>			
<b>A.5 RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-42.642,71 €</b>	<b>-6.983,21 €</b>	<b>-7.770,88€</b>

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 44: Previsión del Activo

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>A. ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>22.520,25€</b>	<b>17.528,50€</b>	<b>12.536,87€</b>
I. INMOVILIZADO INTANGIBLE	3.062,00€	3.062,00€	3.062,00 €
Aplicaciones Informáticas	3.062,00€	3.062,00€	3.062,00 €
II. INMOVILIZADO MATERIAL	20.358,29€	14.466,50€	9.474,87€
Utillaje	875,00	875,00	875,00
Mobiliario	4.500,00€	4.500,00€	4.500,00€
Equipos para proceso de información	9.075,00€	9.075,00€	9.075,00€
Ascensor	10.000,00€	10.000,00€	10.000,00€
Amortización acumulada Inm. Material	4.991,71€	9.983,50€	14.975,13€
<b>B. ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>7.639,25€</b>	<b>20.319,78€</b>	<b>13.958,96€</b>
I. EXISTENCIAS	4.499,25€	9.499,00€	9.499,00€
1. Productos Terminados	4.499,25€	9.499,00€	9.499,00€
II. EFECTIVO Y OTROS LIQUIDOS EQUIVALENTES	3.140,00€	10.820,78€	4.459,96€
1. Tesorería	3.140,00€	10.820,78€	4.459,96€
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>30.159,50€</b>	<b>37.848,28 €</b>	<b>26.495,83 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 45: Previsión del pasivo

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>A. PATRIMONIO NETO</b>	<b>27.229,50€</b>	<b>12.918,28€</b>	<b>1.565,83€</b>
I. CAPITAL	40.000,00€	40.000,00€	40.000,00 €
1. Capital Escriturado	40.000,00€	40.000,00€	40.000,00 €
II. RESERVAS			
Legal y Estatutaria			
III. RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		-12.770,50€	-27.081,72€
IV. RESULTADO DEL EJERCICIO	-12.770,50€	-14.311,22€	-11.352,45€
<b>B. PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>22.000,00€</b>	<b>11.000,00 €</b>
I. DEUDAS A LARGO PLAZO		22.000,00€	11.000,00 €
1. Deudas con Entidades de Crédito		22.000,00€	11.000,00€
<b>C. PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2.930,00€</b>	<b>2.930,00€</b>	<b>13.930,00€</b>
II. DEUDAS A CORTO PLAZO			11.000,00€
1. Deudas con Entidades de Crédito			11.000,00€
III. ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR	2.930,00 €	2.930,00 €	2.930,00€
3. Proveedores	2.930,00€	2.930,00 €	2.930,00€
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>30.159,50€</b>	<b>37.848,28€</b>	<b>26.495,83€</b>

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 46: Previsión de ratios

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3
Liquidez	2,6	6,93	1,22
Tesorería	1,07	3,69	0,54
Disponibilidad	1,07	3,69	0,54
Endeudamiento	0,097	0,65	0,94
Autonomía	9,29	0,51	0,062
Solvencia	10,29	1,51	1,062

Fuente: Elaboración propia.

