



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



## **PROYECTO FINAL DE CARRERA**

Plan de negocio para la creación de una empresa distribuidora de una marca de ropa australiana, situada en España.

**Manuel Martínez Fdez.-Escalante**

Valencia, Diciembre 2013

**Director: Aurelio Herrero Blasco (DOE-FADE)**



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

PLAN DE NEGOCIO DESMAN IBERIA S.L.





# ÍNDICE





## ÍNDICE:

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
1.1 Resumen .....	13
1.2 Objeto del trabajo fin de carrera y asignaturas relacionadas.....	14
1.3 Objetivos.....	19
1.4 Metodología .....	20
<b>2. ANTECEDENTES.....</b>	<b>23</b>
2.1 Motivación. La idea. ....	23
2.2 Análisis del sector textil.....	24
2.2.1 Historia reciente del sector textil en España .....	24
2.2.2 Estructura del mercado interior de productos textiles en España .....	27
2.2.3 Características de la empresa textil española.....	30
2.2.4 El sector de la distribución textil .....	33
<b>3. ANÁLISIS DE MERCADO .....</b>	<b>39</b>
3.1 Análisis del macroentorno: PEST.....	39
3.1.1 Factores Político – Legales .....	40
3.1.2 Factores Económicos.....	43
3.1.3 Factores Socio-Culturales .....	51
3.1.4 Factores Tecnológicos .....	56
3.2 Análisis del microentorno: Las cinco fuerzas de Porter .....	60
3.3 Competencia directa .....	65
3.4 Análisis DAFO.....	67
3.5 Epílogo.....	70



<b>4. PLAN DE OPERACIONES</b> .....	<b>75</b>
4.1 Localización .....	75
4.1.1 Puerto de Valencia .....	75
4.1.2 Ubicación de las oficinas.....	76
4.2 Distribución en planta.....	79
4.3 Operaciones y procesos .....	81
4.4 Epílogo.....	85
<b>5. ANÁLISIS ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>89</b>
5.1 Misión, Visión y Valores de la empresa.....	90
5.2 Forma jurídico-fiscal.....	91
5.3 Análisis de los puestos de trabajo .....	99
5.4 Organigrama .....	104
5.5 Epílogo.....	105
<b>6. PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>109</b>
6.1 Segmentación y público objetivo .....	110
6.2 Análisis del producto .....	112
6.3 Análisis del precio .....	114
6.4 Análisis de la comunicación .....	118
6.5 Análisis de distribución.....	124
6.6 Epílogo.....	125
<b>7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO</b> .....	<b>129</b>
7.1 Plan de Inversión-Financiación .....	129



7.1.1	Plan de Inversión.....	129
7.1.2	Plan de financiación .....	131
7.2	Plan de ventas .....	132
7.3	Plan de tesorería.....	134
7.4	Balance.....	138
7.5	Cuenta de pérdidas y ganancias.....	140
7.6	Análisis de inversión .....	144
7.7	Epílogo.....	146
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>149</b>
<b>9.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>155</b>
<b>10.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>161</b>



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Evolución del número de trabajadores en establecimientos textiles.....	25
Gráfico 2.	Distribución de la facturación formatos comerciales nacional.....	28
Gráfico 3.	Puntos de venta minorista.....	29
Gráfico 4.	Evolución de cuotas de mercado nacional.....	29
Gráfico 5.	Evolución del comercio textil en España .....	31
Gráfico 6.	Análisis Pest.....	40
Gráfico 7.	Evolución Producto Interior Bruto.....	43
Gráfico 8.	Principales Agregados de la Demanda .....	46
Gráfico 9.	Indicadores de Precios.....	51
Gráfico 10.	Evolución de la población.....	52
Gráfico 11.	Pirámide poblacional de España.....	53
Gráfico 12.	Tasa de desempleo por nivel educativo y año .....	55
Gráfico 13.	Gasto en I+D por comunidades autónomas en porcentaje del PIB.....	58
Gráfico 14.	El modelo de Porter.....	61





## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Evolución del Paro Registrado .....	49
Tabla 2.	Evolución demográfica en España.....	52
Tabla 3.	Principales indicadores del sistema español de innovación.....	57
Tabla 4.	Clasificación de empresas según forma jurídica.....	91
Tabla 5.	Precios venta al público de la competencia.....	115
Tabla 6.	Precios de venta a la tienda y recomendado al público Energie.....	116
Tabla 7.	Plataformas de comunicación más comunes.....	119
Tabla 8.	Plan de inversión.....	130
Tabla 9.	Tipos de interés ICO 2013.....	132
Tabla 10.	Plan de ventas escenario realista.....	133
Tabla 11.	Plan de ventas escenario pesimista.....	133
Tabla 12.	Plan de ventas escenario optimista.....	134
Tabla 13.	Coste del personal año 2014.....	135
Tabla 14.	Honorarios Delegados Comerciales.....	136
Tabla 15.	Plan de Tesorería escenario realista.....	138
Tabla 16.	Cuenta de pérdidas y ganancias.....	142
Tabla 18.	Previsión de flujos de caja a 10 años.....	145
Tabla 19.	VAN y TIR escenario realista.....	145



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Puerto de Valencia.....	76
Ilustración 2. Inmueble elegido para la sede de empresa.....	77
Ilustración 3. Plano de situación del inmueble.....	78
Ilustración 4. Plano planta baja.....	79
Ilustración 5. Plano planta alta.....	80
Ilustración 6. Organigrama.....	104
Ilustración 7. Elementos de Marketing Mix.....	109
Ilustración 8. Modelo de las tres C para la fijación del precio.....	114
Ilustración 9. Revistas de surf.....	120
Ilustración 10. Ejemplos patrocinio y organización de campeonatos.....	121
Ilustración 11. Deportistas patrocinados.....	121
Ilustración 12. Patrocinio de escuelas.....	122
Ilustración 13. Revista CMD Sport.....	123
Ilustración 14. Catálogo Energie.....	124



# 1. INTRODUCCIÓN





## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Resumen

El presente Proyecto Fin de Carrera trata de estudiar la puesta en funcionamiento y posterior desarrollo de una empresa distribuidora de ropa, en exclusiva para España, de la marca de ropa australiana estilo surf Energie.

Para analizar la viabilidad económica y técnica del proyecto y describir todas las operaciones necesarias para la puesta en marcha de la empresa, la herramienta escogida ha sido un Plan de Negocio.

En primer lugar se hace una descripción del sector textil en España, se estudia la historia del sector, las principales características del mercado interior y, específicamente, en el sector de la distribución de productos textiles.

Después se realiza un análisis del macroentorno, identificando los factores político-legales, económicos, tecnológicos y socioculturales españoles que afectan a nuestra actividad. Posteriormente se realiza un análisis del microentorno, señalando 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. También se estudiarán las debilidades y fortalezas que presenta el negocio, así como las oportunidades y amenazas del entorno.

En el apartado referente al plan de operaciones se realiza el análisis de la decisión de la ubicación de la empresa, en la provincia de Valencia, así como la distribución interna del inmueble elegido para la sede del negocio. También se analizan las operaciones y procesos seguidos desde el diseño de la colección hasta el envío de los productos a los clientes.



En el capítulo referido al análisis de la organización se decide cual es la forma jurídica más conveniente para la empresa, así como los pasos necesarios para ponerla en funcionamiento. También se realiza un análisis de los puestos de trabajo, definiendo las funciones a realizar y los salarios estipulados y se establece el organigrama de la empresa.

El plan de marketing definirá cual será la estrategia de marketing mix, analizando cual es el público objetivo, definiendo cual es el producto que vamos a ofrecer al mercado, estableciendo el precio final de venta, y enumerando las estrategias de comunicación que se utilizarán para dar a conocer la marca en el mercado español.

Por último se analiza la viabilidad económica del proyecto en el plan económico financiero, realizando el análisis de tres escenarios de ventas posibles: realista, optimista y pesimista. Además se realiza cálculo del valor actual neto y de la tasa interna de retorno del proyecto.

Finalmente, se realizan las conclusiones resumiendo las más importantes de cada capítulo del plan de negocio.

## **1.2 Objeto del trabajo fin de carrera y asignaturas relacionadas**

El objeto de este trabajo es realizar un plan de negocio para una sociedad, dedicada a la distribución de una marca de ropa australiana, llamada Desman Iberia S.L.

He escogido realizar un Plan de Negocio como Proyecto Final de Carrera porque creo que es el trabajo que puede representar mejor todos los conocimientos que en conjunto he adquirido a lo largo de la licenciatura.

El motivo que me ha hecho elegir esta opción, es que se trata de un proyecto real que estuve estudiando hace dos años y que finalmente tuve que descartar por problemas en los tiempos de producción y por la crisis actual, que ha hecho cambiar el modelo de pedidos de las tiendas, haciendo necesaria una gran inversión inicial para poder llevarlo a cabo. En este proyecto usaré los conocimientos recibidos en la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas que puedan estar relacionados, para realizar un

análisis en profundidad de la viabilidad de esta empresa si se obtuviera el capital requerido.

A continuación, se describen las asignaturas estudiadas que se han utilizado para llevar a cabo el proyecto.

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES
Asignaturas relacionadas	Introducción a los Sectores Empresariales  Economía de la Empresa I  Economía Española y Mundial
Breve justificación	Este capítulo va referido al marco general del estudio que realizaremos, teniendo en cuenta las principales macromagnitudes donde podremos apreciar las particularidades de las PYMES en general y su problemática, haciendo especial hincapié en los problemas relativos a la creación de estas, su viabilidad, desarrollo, consolidación y sucesión.

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 3: ENTORNO
Asignaturas relacionadas	Economía de la Empresa I  Dirección Estratégica y Política de Empresa

Breve justificación	<p>Estudiar el entorno podrá ayudarnos a conocer y tratar de predecir ciertos cambios y también reducirá la incertidumbre en la toma de decisiones.</p> <p>Tendremos muy presente la matriz DAFO para poder responder de la manera más adecuada a los resultados que nos presentan los competidores más directos.</p>

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES
Asignaturas relacionadas	<p>Dirección de Producción y Logística</p> <p>Gestión de Calidad</p>
Breve justificación	<p>Para realizar este capítulo hay que tener en cuenta que el servicio que vamos a ofrecer no se refiere a una descripción comercial y por ello tendremos en cuenta las características técnicas, las comparaciones con servicios competitivos, la organización y gestión de los mismos así como las certificaciones y homologaciones.</p>



Capítulo del TFC	CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS
Asignaturas relacionadas	<p>Derecho de la Empresa</p> <p>Legislación Laboral y de la Empresa</p> <p>Economía de la Empresa I</p> <p>Dirección de Recursos Humanos</p> <p>Gestión y Organización de Empresas de Servicios</p>
Breve justificación	<p>En este capítulo usaremos los conocimientos adquiridos en Derecho de la Empresa para poder decidir qué tipo de sociedad nos interesa crear y en base a ello, el capital a invertir.</p> <p>A su vez, nos adentraremos en el Derecho Laboral para poder analizar los puestos de trabajo y su correspondiente contratación, combinando dicha información con la de Dirección de Recursos Humanos para poder conseguir así una correcta selección, formación, contratación y despido de los empleados.</p> <p>Para ello, deberemos elaborar un organigrama y definir las funciones, tareas, responsabilidades y perfil de cada puesto de trabajo así como lo mencionado anteriormente.</p>

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING
Asignaturas relacionadas	Dirección Comercial Gestión de Calidad Introducción a la Estadística Métodos Estadísticos en Economía
Breve justificación	Realizaremos un estudio de mercado para poder recopilar, analizar y organizar la información relativa al perfil del consumidor del segmento de mercado al que nos dirigimos obteniendo de esta manera datos estadísticos pudiendo extraer así conclusiones y elaborar las previsiones de venta del servicio que se ofrece.

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 7: ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	Contabilidad General y Analítica Contabilidad Analítica Dirección Financiera Economía de la Empresa II

Breve justificación	En cuanto al Plan Financiero estudiaremos la estructura financiera óptima de la empresa, así como de la planificación y control de la dirección, teniendo en cuenta los diferentes costes en los que incurre la organización empresarial así como la identificación de cuáles son sus potenciales y puntos débiles a partir del análisis de sus estados contables con el objeto de determinar la forma idónea de actuación para mejorar sus perspectivas. A su vez, analizaremos también la estructura financiera óptima de la empresa, así como de la planificación y control de la dirección financiera.
---------------------	--

### 1.3 Objetivos

El objetivo principal del plan de negocio es determinar todas las actuaciones necesarias para poner en marcha la empresa, estudiando la viabilidad económica y operativa del proyecto. Los objetivos generales que se pretenden alcanzar con este plan de negocio son:

- Estudiar las principales características que definen el sector textil, y más concretamente el de la distribución de productos textiles.
- Analizar los antecedentes y la situación económica actual como punta de partida del proyecto.
- Desarrollar el análisis estratégico mediante el estudio de los factores más influyentes tanto a nivel interno como externo. Además de analizar los competidores más directos y realizar un DAFO.



- Analizar las operaciones y los procesos de la empresa. Realizar un estudio sobre la localización geográfica más conveniente y la distribución mas efectiva para el desarrollo de la actividad.
- Realizar un análisis de la organización y de los recursos humanos definiendo la misión, visión y valores de la empresa. También se debe detallar el organigrama y analizar cada puesto de trabajo.
- Planear las estrategias de marketing con el fin de conseguir un buen posicionamiento de la empresa.
- Realizar un análisis económico- financiero mediante la previsión de las ventas, la inversión necesaria, el balance y la cuenta de resultados. Además de realizar un estudio sobre la viabilidad de dicha inversión.

#### 1.4 Metodología

Este trabajo fin de carrera se ha realizado analizando bases de datos primarias y fuentes bibliográficas secundarias y utilizando también la observación y el trabajo de campo. Hemos usado también el análisis PEST, las 5 fuerzas de Porter y el análisis DAFO. Finalmente, hemos realizado los cálculos financieros pertinentes como VAN, TIR, Balance y Cuenta de Resultados entre otros.



## 2. ANTECEDENTES





## 2. ANTECEDENTES

### 2.1 Motivación. La idea.

La Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas nos ofrece múltiples salidas profesionales, pero la que siempre me ha atraído más ha sido la puesta en marcha de mi propia empresa.

Desde que terminé las asignaturas de la licenciatura, hasta que me he decidido a realizar el proyecto final de carrera, he trabajado durante varios años en dos consultoras inmobiliarias internacionales, concretamente en el departamento de retail. Éste trabajo me ha dado la oportunidad de estar en contacto, principalmente, con operadores de moda, lo que me ha hecho interesarme por este sector y sus posibilidades.

Según la Encuesta de Presupuestos Familiares del INE, el 85% del gasto de un hogar en productos textiles, corresponde a la adquisición de prendas de vestir confeccionada. Por tanto, a pesar de la disminución del consumo actual, los españoles seguimos destinando una parte del presupuesto mensual a la adquisición de prendas de vestir.

Una vez elegido el sector y decidido a realizar este proyecto, existen dos posibilidades, la creación de una marca propia y su fabricación, o la distribución en España de una marca de ropa ya existente. El caso que voy a desarrollar es el de la distribución de una marca existente.

Los motivos para elegir la distribución se deben a la mayor facilidad para la puesta en marcha de la empresa con mayor rapidez y menos recursos financieros, además de poder contar con el know-how de una empresa con mayor experiencia y con el nombre de una marca ya consolidada en otros mercados.

La marca elegida para distribuir en España es una marca australiana de moda surf, ENERGIE. La elección realizada se debe por un lado a mi gusto personal por este tipo de ropa y su entorno, que me hará más interesante el desarrollo de la empresa, y por otro



lado, la diferenciación de este tipo de ropa con respecto a las grandes cadenas de distribución españolas , como Inditex ,Mango, Cortefiel, etc.. con las que no podría competir en precio.

La ubicación de la empresa será en la ciudad de Valencia, debido a que es mi ciudad de residencia y a que cuenta con uno de los mayores puertos de España, donde se recibirá la mercancía enviada desde las fábricas ubicadas en China.

Mediante este plan de empresa analizaré la viabilidad técnica y económica, con el objetivo de determinar si podría llevarlo a la realidad, o, una vez realizado el estudio detallado, debería descartarlo sin poder cumplir mis deseos.

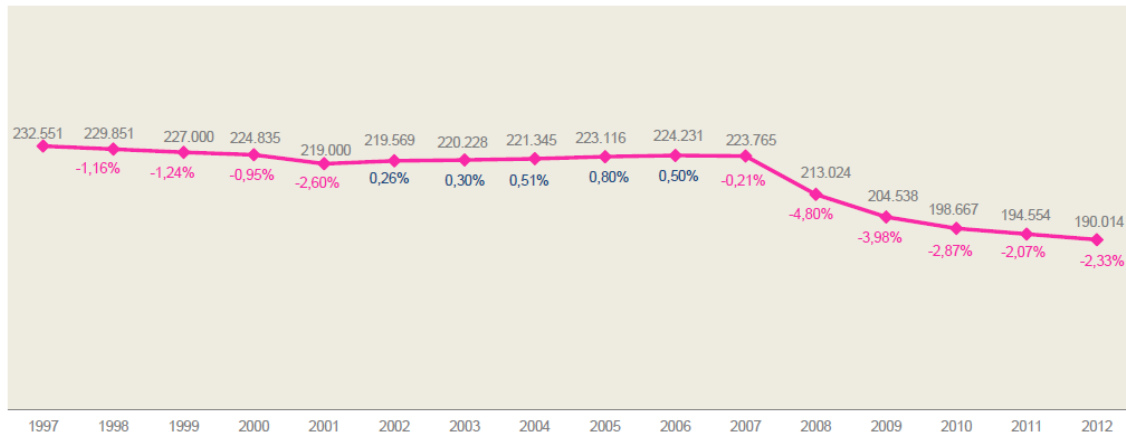
## 2.2 Análisis del sector textil

### 2.2.1 Historia reciente del sector textil en España

El sector textil español se encuentra actualmente en el umbral de un momento clave en su historia. Representa más del 10 por ciento del empleo total del país y alrededor de un 7 por ciento del PIB industrial. El ajuste que está sufriendo el sector en los últimos años, con un estancamiento de la producción y pérdidas netas de empleo, refleja la transformación sufrida como consecuencia de los cambios experimentados en el entorno comercial internacional, tanto desde el punto de vista de la eliminación de las barreras comerciales como del fuerte impacto que supone, tanto la ampliación de la Unión Europea, como la fuerte competencia que representa la producción textil de los países asiáticos (China e India, fundamentalmente).



### Gráfico 1. Evolución del número de trabajadores en establecimientos textiles



Fuente: ACOTEX, 2012

No obstante, este no ha sido el único ajuste que ha sufrido el sector textil a lo largo de su historia. La industria textil española, como afirman Tremosa y Trigo (2003) “a menudo se la ha conocido como una *industria tradicional*, o de la *vieja economía*. Estos conceptos ignoran, sin embargo, el hecho de que la industria textil y de la confección española ha realizado una significativa labor de reestructuración y modernización durante los últimos años, mejorando la productividad y reorientando la producción mediante la innovación e investigación”.

Hasta finales de la década de los años setenta, el sector estuvo fuertemente protegido con políticas de ayudas que facilitaban su capacidad exportadora. La crisis económica de los años setenta supuso un primer ajuste para el sector en cuanto su capacidad productiva y empleo. El sector público apoyó esta renovación con ayudas destinadas a la amortización y renovación del capital productivo, en el seno del Plan de Reversión Textil, que estuvo vigente desde 1981 hasta prácticamente finalizado 1985. El Plan ayudó a la inversión en infraestructuras a unas 150 empresas, apoyando las reducciones de plantilla desarrolladas en el seno de unas 13 empresas españolas (en total el Plan afectó al 7,13 por ciento de las empresas y al 39,2 por ciento del empleo). Las actuaciones promovidas por el Gobierno



español se centraron además en la promoción del diseño y potenciación de una imagen de “Moda de España”, obviando, sin embargo, la mejora en la presencia internacional. La existencia de estas ayudas, junto con la protección comercial, permitieron al sector del textil y de la confección mantener un saldo comercial positivo. De hecho, el sector textil español ha logrado una rentabilidad sobre facturación y mucho más, sobre capital invertido, superior a la media de sus homólogos en otros países de Europa debido, entre otras causas, a esas medidas proteccionistas.

Con la entrada de España en la Comunidad Económica Europea en 1986, se produjo una reducción de las barreras arancelarias, a la vez que gran parte de las ayudas del sector público fueron eliminadas. A pesar de la regulación específica en materia de comercio de textil y protección arancelaria, a partir de los años ochenta aparecieron en el mercado mundial nuevos países competidores con costes laborales muy bajos y muy competitivos en precios, lo que afectó al sector. De hecho, en 1990 se exportaba aproximadamente el 6 por ciento de la producción mientras las importaciones mostraban tasas de crecimiento del 40 por ciento.

Así pues, el sector textil ha experimentado un duro proceso de ajuste desde la entrada de España en la Comunidad Económica Europea en 1986 hasta la actualidad, que ha obligado a reorientar la producción hacia segmentos de elevado valor añadido para competir dentro de un mercado mundial progresivamente más liberalizado. El ajuste supuso una reestructuración de la capacidad productiva y tuvo un elevado coste en términos de empleo.

La situación se agravó en la primera década de los 90, con la crisis del año 1993 (esta crisis va desde el último trimestre del 92 hasta mediados del 95) lo que se tradujo en nuevos recortes de empleo y actividad. Desde este año hasta el año 2003 el sector no ha conseguido superar los niveles de producción de 1993. Sin embargo, se ha tratado de reorientar la producción hacia segmentos de productos de alta calidad, mejorando aspectos de diseño, innovación, moda e imagen de marca. De esta forma se buscaba poner en el mercado un producto de mayor valor añadido, siendo menos intensivo en el factor trabajo, logrando con ello un empleo más sostenible en el tiempo. Las posibilidades



de supervivencia de nuestro sector textil en el mercado pasaban por añadir un valor creciente, en las diferentes producciones, a los aspectos de diseño, moda, innovación, creatividad y calidad del producto.

A lo largo de los años noventa se fueron desarrollando en España dos Planes específicos para el sector: el Plan de Promoción y Diseño, denominado también Plan de Intangibles y Moda, dedicado al apoyo y promoción de marcas de diseño español y su presencia en mercados internacionales, y el Plan de Competitividad Textil, puesto en marcha por el Ministerio de Industria para el período 1992-1996. Dicho plan se creó para promover la mejora y adaptación a la competencia internacional y para la diversificación en zonas con implantación de industria textil-confección. Las actividades subvencionadas por el plan, para conseguir estos fines eran:

- Creación de Agrupaciones y Asociaciones con fines de gestión integrada comercial, de producción o servicios comunes.
- Investigación y desarrollo de innovaciones técnicas de nuevos materiales o productos y de mejoras en los procesos.
- Estudios de asesoramiento o diagnósticos sobre la empresa textil.
- Mejoras en cuanto a la capacidad de diseño, calidad y normalización de los productos y el perfeccionamiento de los canales de comercialización y comunicación
- Formación a todos los niveles.

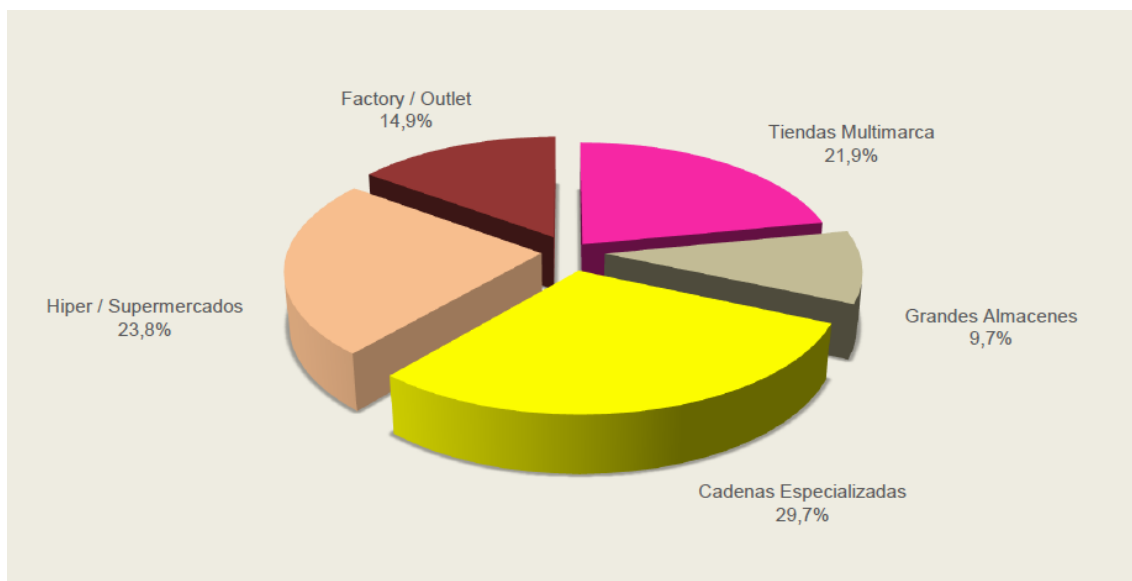
### **2.2.2 Estructura del mercado interior de productos textiles en España**

Uno de los elementos más significativos del mercado interior de productos textiles lo constituye la paulatina transformación de las estructuras comerciales en los últimos años, con el consiguiente impacto sobre el proceso productivo.

En la década de los ochenta se acelera en España el proceso de modernización de las estructuras comerciales, con la aparición de nuevas organizaciones que transformarán el sector, dominado por un número limitado de grandes almacenes y un gran número de pequeñas tiendas. Entre las principales novedades se sitúan, por una parte, las nuevas

cadena de hipermercados, que entran con fuerza a ofrecer productos del segmento inferior y que tienen un importante protagonismo en la introducción de productos extracomunitarios de bajo coste. Estas cadenas de hipermercados también se han visto afectadas por un proceso de fusión y expansión en los últimos 20 años, lo que ha propiciado la generación de marcas propias o blancas no sólo en productos alimenticios y electrodomésticos, que ya gozan de gran aceptación, sino también en los mencionados textiles que van incrementando sus cuotas de mercado en el segmento inferior. Por otra parte, se desarrollan las nuevas cadenas comerciales, que tratan de presentar un estilo propio y que se ven reforzadas por la implantación de centros comerciales con una filosofía comercial y de gestión similar.

**Gráfico 2. Distribución de la facturación formatos comerciales nacional**

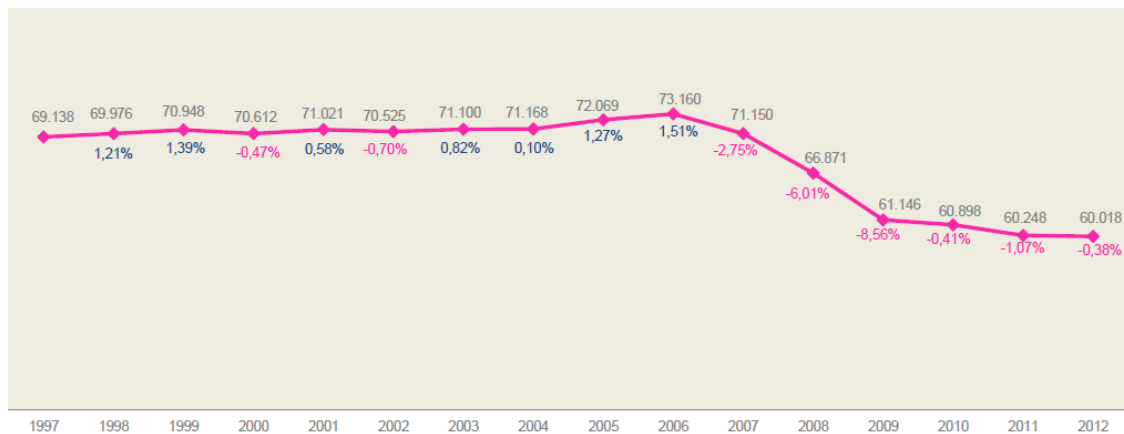


*Fuente: ACOTEX, 2012*

Mientras el panorama comercial de las ciudades españolas estaba dominado hasta hace diez años por una enorme variedad de comercios tradicionales, minoristas o detallistas locales, hoy día pueden encontrarse las mismas cadenas de tiendas en la práctica totalidad de grandes y medianas ciudades, así como en los modernos centros comerciales.

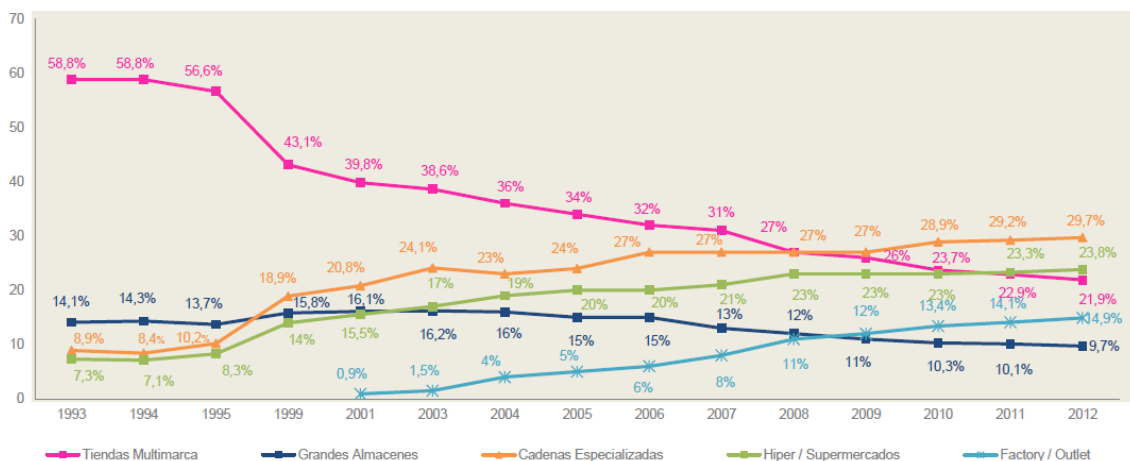
Algunas de estas cadenas forman parte de grupos multinacionales (C&A, Benetton, H&M, Calzedonia, entre otros), lo que significa una vía adicional de importaciones. Esta transformación ha tendido a cambiar la relación de poder entre productores y comerciantes en favor de estos últimos, generando presiones tanto en el plano de los costes, como en el del diseño, variedad y ritmos de entrega de los productos.

**Gráfico 3. Puntos de venta minorista**



Fuente: ACOTEX, 2012

**Gráfico 4. Evolución de cuotas de mercado nacional**



Fuente: ACOTEX, 2012



Variaciones que, en los casos más exitosos, han provocado una auténtica transformación de las estructuras del sector, no solo a nivel de marcas empresariales, sino también de marcas regionales con ciertas similitudes a las denominaciones de origen de, por ejemplo, los vinos (moda gallega, zapatería de la comunidad valenciana, entre otros casos).

El resultado de este proceso se ha traducido en una clara reducción del tamaño del sector, lo que se pone de manifiesto, como ya vimos, mediante la observación de la drástica caída del empleo y de la producción interna. Actualmente, existen muchas menos empresas textiles de las que había hace una década, y las empresas que han resistido tienden a mostrar un perfil diferente de sus antecesoras. Es difícil establecer un diagnóstico preciso de un sector tan amplio y complejo, aunque diversos estudios se han centrado en analizar aquellas respuestas empresariales que se han mostrado más exitosas y que están configurando un nuevo modelo industrial.

### 2.2.3 Características de la empresa textil española

A efectos de poder detallar los componentes de la estructura de mercado del sector textil-confección, nos hemos basado en los principales datos de las empresas que lo integran basándonos en las encuestas del INE de actividades industriales y de comercio.

Para su análisis hay que tener en cuenta que los datos sobre comercio interior de textiles no son homogéneos, pues se trata de un sector muy desagregado y difícil de evaluar estadísticamente.

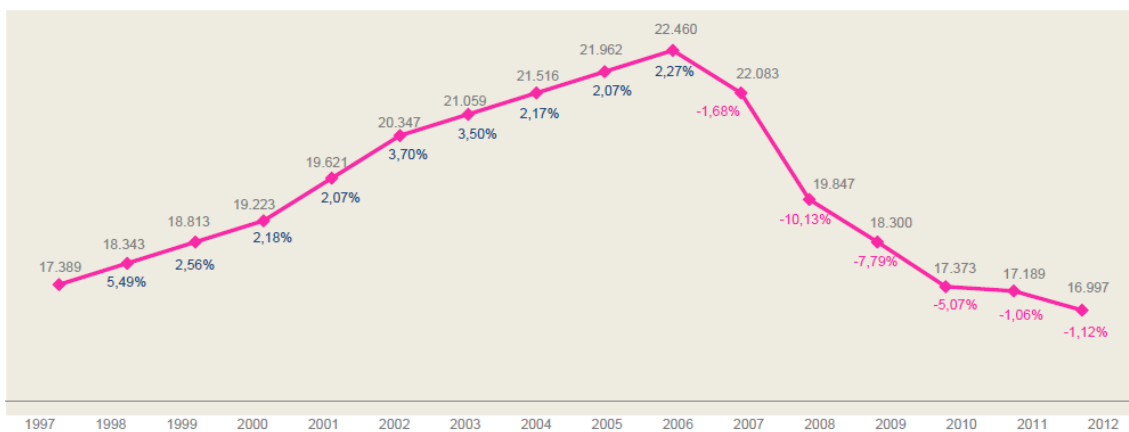
## 1. Industria

Tomando en consideración los datos sobre el número de empresas de la industria del sector textil-confección, podemos destacar los siguientes aspectos.

En primer lugar, la reestructuración del sector ha tenido consecuencias negativas desde el punto de vista industrial. El número de empresas y la facturación han ido disminuyendo con

los años (salvo en mercados muy especializados como los tejidos de punto, por ejemplo). Estos datos son resultado de los ajustes llevados a cabo por las empresas para adaptarse a las nuevas circunstancias comerciales, presididas por una fuerte competencia externa, mayores posibilidades logísticas y un encarecimiento relativo de la mano de obra.

**Gráfico 5. Evolución del comercio textil en España (en millones de euros)**



*Fuente: ACOTEX, 2012*

## 2. Distribución

Desde el punto de vista comercial, el cambio más notorio lo constituye la consolidación de las empresas integrales que controlan el ciclo completo del producto, desde la producción de base hasta la comercialización final. Aunque no se trata necesariamente de empresas integradas, sí se caracterizan por ejercer un control directo sobre las diversas fases del proceso productivo (por ejemplo, recurriendo a las subcontratas bajo estrecha supervisión), con objeto de controlar costes, calidades y plazos de entrega. Esta estrategia, que en el pasado se limitaba a unas pocas empresas (Corte Inglés o el Grupo Cortefiel), ha sido desarrollada, incluyendo interesantes novedades, por diversos grupos que cubren distintos segmentos de mercado o que incorporan divisiones especializadas (Inditex, Adolfo Domínguez o Mango entre otras). No cabe duda de que la expansión de cadenas nacionales, tanto en tiendas como en centros comerciales durante los noventa, ha frenado la implantación en territorio nacional de cadenas internacionales que se desarrollaron



fuertemente en los 80 (Levis, Benetton) o incluso ha llegado a suponer su expulsión del mercado (Marks & Spencer).

Por tanto, y según se desprende de los principales indicadores de la empresa textil española podemos obtener las siguientes conclusiones:

- El sector textil-confección está muy desagregado, con un gran número de empresas dedicadas tanto a la producción como a la distribución. Dentro de esta estructura esencialmente minorista, tiene mayor peso el número de empresas dedicadas a la distribución y no meramente a la industria. Las empresas más grandes están agrupándose en cadenas y franquicias para conseguir una mayor facturación y su posterior distribución nacional e internacional, pero ello no se refleja en la cuota de mercado de la cual sólo el 20 por ciento es abarcado por las 10 principales empresas. Si bien la distribución evoluciona de forma más favorable que la producción industrial, el crecimiento es lento. Asimismo, el aumento en el número de establecimientos no es muy notable y ha empezado a estabilizarse desde el año 2000.

La información proporcionada pone de manifiesto las enormes diferencias que hay entre los dos subsectores: el textil por un lado, y la confección por otro. Mientras que la industria de la confección tiene buenos resultados, la fabricación de textiles es cada vez menos numerosa y productiva. Esto es debido a la supresión de las barreras arancelarias que permite importar con mayor facilidad un producto textil realizado con mano de obra más barata. En cambio, la confección es un subsector más condicionado por las tendencias, la climatología y las costumbres de cada país, y por tanto con mayores ventajas competitivas para el mercado interior.

Las grandes empresas de textil están formadas por grupos empresariales que integran diversas marcas y comercios. Cabe destacar que algunas de las principales empresas son filiales de empresas multinacionales o tienen participación extranjera.



#### 2.2.4 El sector de la distribución textil

Los profundos cambios experimentados en el sector de la distribución textil en las últimas décadas son consecuencia, fundamentalmente, de la globalización y la aparición de espectaculares avances en la tecnología de la información. Uno de los principales resultados es el mayor desarrollo de las cadenas especializadas frente a otros tipos de distribución. Ello ha tenido distinta repercusión sobre los diversos canales de distribución, el crecimiento de la facturación y el número de establecimientos en el sector durante los últimos años. Tal y como se ha puesto de manifiesto en el anterior epígrafe, el sector de distribución de prendas de vestir está experimentando consecuentemente una desaceleración de su ritmo de crecimiento.

Por otro lado, la globalización, en especial la disminución en los costes de transporte y las tecnologías de la información han tenido efectos beneficiosos para el sector pues han permitido reducir la distancia entre los diferentes agentes que intervienen en el proceso de fabricación. De esta forma se minimiza el tiempo desde el diseño de una prenda hasta su llegada a la tienda. Estas mejoras han permitido generar modelos de negocios capaces de responder a la demanda en cuestión de semanas, adaptándose al cambio de tendencias y modas

La estrecha colaboración con los proveedores ha permitido disminuir el *time to market* de los productos y ha mejorado la velocidad y flexibilidad ante cambios en el mercado. La flexibilidad en la producción puede permitir a las empresas crear una moda *flash* lanzando pequeñas tiradas de productos a modo de prueba y, en caso de tener una buena acogida por el público, lanzar una producción a mayor escala. Las estructuras flexibles permiten que, en algunos casos, en el plazo de 15 días se pueda lanzar una nueva colección

Las tendencias que acabamos de señalar han cristalizado en dos hechos muy significativos en la distribución textil de nuestro país:

1. *Predominio de la distribución organizada.* Esta sería la gran novedad de la distribución textil que aparece aproximadamente a mitad de los años 80. Su principal fuerza es su

mayor eficiencia, que genera unos costes de transformación más bajos que repercuten a su vez en precios más baratos. Este tipo de distribución ha dado lugar a unas tipologías comerciales propias como las cadenas múltiples, franquicias, hipermercados y supermercado. El paradigma de este tipo de distribución serían las cadenas del grupo INDITEX: Zara, Massimo Dutti, Pull&Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho, Kiddy Class y Zara Home, verdadero fenómeno mundial del comercio de moda.

Los hipermercados han entrado con fuerza en el comercio textil (estas cadenas están implementando una estrategia para aumentar su cuota de mercado, como muestra el hecho de que cada vez tienen un mayor peso en su publicidad los productos textiles), que representa aproximadamente un 10 por ciento de sus ventas totales. Los hipermercados, respecto a la cuota de la cesta de la compra en el sector textil, han experimentado un importante crecimiento y han pasado del 6 al 14 por ciento.

Los grandes almacenes (como El Corte Inglés) mantienen su posición en el mercado gracias en parte a los beneficios de ventas en prendas de vestir. Los grandes almacenes han mantenido su cuota de mercado entre un 15 y un 16 por ciento. Los grandes almacenes, junto con las tiendas especializadas, intentan posicionar sus tiendas en los centros comerciales de las grandes ciudades para conseguir un alto ratio de ventas por m<sup>2</sup>. A su vez, la proliferación de *corners* de marcas (de prestigio), dentro de los grandes almacenes, ha aumentado el ticket de compra de los mismos.

2. *Crisis de la distribución clásica.* La distribución clásica se centra básicamente en los detallistas independientes multimarca, que han perdido desde los ochenta buena parte de su cuota de mercado. No obstante, las tiendas independientes mantienen el mayor peso en la cesta de la compra del sector textil, con un 43 por ciento del valor, habiendo experimentado recientemente un leve retroceso. Sin embargo, en los últimos 15 años se observa una importante caída en la cuota de mercado de los detallistas independientes, que han pasado del 66 por ciento al mencionado 43 por ciento. Tan sólo en los últimos cuatro años los independientes han perdido un 13 por ciento de mercado.



Como hemos visto, los fabricantes pueden vender sus productos a dos tipos de clientes muy diferentes: por un lado al comercio tradicional (pequeño comercio o comercio independiente) y, por otro lado, a las grandes cadenas (grandes superficies, grandes almacenes y cadenas especializadas). Además, es necesario mencionar que algunos fabricantes comercializan sus productos a través de sus propias tiendas. En este sentido, normalmente los fabricantes optan por combinar más de un tipo de cliente para completar su red de ventas.

Una de las ventajas desde el punto de vista del fabricante que trabaja para las grandes cadenas es que éstas solicitan un gran volumen de un pequeño número de modelos. Así, si bien el margen obtenido por cada prenda es menor, el superior volumen de demanda compensa el efecto de la disminución del margen unitario y le permite acceder a escalas superiores de fabricación reduciendo sus costes medios de actividad. En definitiva, le facilita el aprovechamiento de sus economías de escala aunque, por otra parte, limita la posibilidad de trabajo con las grandes cadenas a aquellas empresas con una mayor escala de planta. Otra ventaja consiste en que aún pagando unos precios menores que los clientes detallistas, las grandes cadenas resultan ser muy solventes, luego los impagados son casi inexistentes en este segmento de clientes. Al contrario ocurre con los clientes detallistas, en los que hasta hace unos años los ratios de impagados eran muy altos.

Por su parte, la principal desventaja de trabajar con las grandes cadenas es su poder de negociación. El hecho de que realicen pedidos de grandes dimensiones hace que sean capaces de establecer precios realmente ajustados, obligando de esta manera a los fabricantes a soportar unos márgenes muy pequeños que apenas les permiten cubrir los costes para poder continuar con el negocio. Este hecho hace que cuanto mayor sea la dependencia del fabricante respecto a este tipo de cliente, mayor sea el poder que éste ejerza, obligándole a disminuir los precios. A esto debemos unirle una estricta política de devoluciones de productos defectuosos o deteriorados y una dilación en el medio de pago, que supera en ocasiones los 4 meses.

Otro fenómeno que está influyendo en el sector, como hemos visto, es el reciente crecimiento de las tiendas de marca (*corners*) dentro de otras tiendas. El concepto es el de



una tienda con determinada marca que se vende, con su propia imagen, publicidad, etc.... dentro de una gran superficie. El caso más conocido es el de las marcas que se venden como tiendas independientes dentro de El Corte Inglés. De estos acuerdos surgen importantes sinergias, ya que por ejemplo, a la marca o diseñador le permite aumentar su difusión con una estrategia más conservadora a la de abrir tiendas por toda la geografía nacional, mientras que el gran almacén aumenta su poder de atracción al aumentar la gama de los productos ofertados, acercándose además a un modelo estético que guarda similitudes con el centro comercial multi-tienda.



# 3. ANÁLISIS DE MERCADO





### 3. ANÁLISIS DE MERCADO

En este apartado se estudiarán los elementos externos e internos que influirán en nuestra empresa.

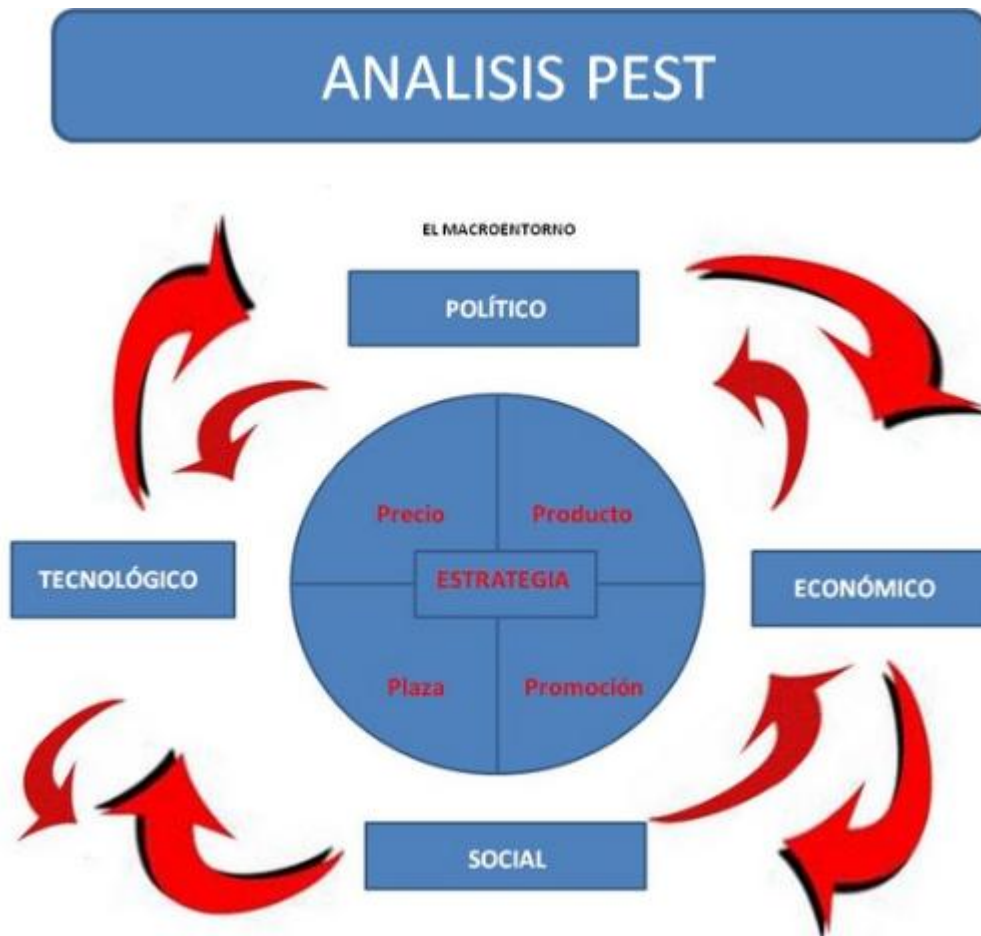
#### 3.1 Análisis del macroentorno: PEST

El análisis PEST identifica los factores del entorno que van a afectar a nuestra empresa de distribución.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- Político - legales: Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente y a la salud, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.
- Económicos: Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.
- Socio-culturales: Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.
- Tecnológicos. Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

Gráfico 6. Análisis Pest



*Fuente: Globalización y realidad nacional, 2013*

### 3.1.1 Factores Político - Legales

Un aspecto fundamental a tener en cuenta al analizar este proyecto empresarial son los factores político - legales que afectarán al desarrollo de nuestra actividad. La empresa estará radicada en España, y por tanto, se verá afectada por la política que se desarrolle en el país.

España es un país soberano, miembro de la Unión Europea, cuya forma de gobierno es la monarquía democrática parlamentaria. El territorio está organizado en 17 comunidades





autónomas y dos ciudades autónomas. El poder ejecutivo lo forma un Consejo de Ministros presidido por el Presidente del Gobierno, que ejerce como jefe de gobierno. El poder legislativo se establece en las Cortes Generales, que son el órgano supremo de representación del pueblo español. Las Cortes Generales se componen de una cámara baja, el Congreso de los Diputados, y una cámara alta, el Senado. El Congreso de los Diputados cuenta con 350 miembros elegidos por votación popular, en listas cerradas y en circunscripciones provinciales, para servir en legislaturas de cuatro años.

El conjunto de las instituciones que influyen en el funcionamiento de la empresa a nivel local, regional y nacional serán: Ayuntamiento de Paterna, Diputación de Valencia, Generalitat Valenciana, Gobierno Central y Unión Europea.

España es un país estable con una economía mixta en constante crecimiento, por lo que está garantizada la estabilidad política y 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.

El sector textil/confección está regulado desde diversos ámbitos, tanto a nivel de la Unión Europea como desde el ámbito nacional. Las disposiciones legales regulan los aspectos siguientes:

- Denominaciones textiles, etiquetado de composición y análisis de las fibras
- Marcado CE, que afecta principalmente a:
  - Ropa y equipos de protección individual
  - Maquinaria textil
  - Productos de uso sanitario (vendajes y material quirúrgico)
  - Etiquetado ecológico de productos textiles
  - Residuos de envases – Punto verde

A continuación se describe la legislación vigente en estos ámbitos: Denominaciones textiles, etiquetado de composición y análisis de las fibras.



### Unión Europea

Directiva 96/74/CE del Parlamento Europeo y del Csjo.16-12-1996, relativa a las denominaciones textiles. DOCE.L-32. 03-02-1997. Esta Directiva establece las denominaciones textiles, requeridas para el etiquetado de composición de los productos textiles. Todos los productos que contengan hasta un 80% en peso de fibras textiles, incluido en bruto, semi-elaborados, manufacturados, etc., están cubiertos por esta Directiva. La etiqueta que indica la composición es obligatoria en todos los niveles del proceso industrial y comercial del producto.

Directiva 97/37/CE Comis.19-06-1997 por el que se modifican, con objeto de adaptarlos al progreso técnico, los Anexos I y II de la Dir.96/74/CE del Parlamento Europeo y del Csjo. relativa a las denominaciones textiles. DOCE.L-169. 27-06-1997. Se añaden nuevas fibras a la lista de fibras y descripciones.

Directiva 96/73/CE del Parlamento Europeo y el Consejo 16-12-1996 sobre determinados métodos de análisis cuantitativos de mezclas binarias de fibras textiles. DOCE.L-32 . 03-02-1997. Esta Directiva establece unos métodos comunes de para realizar los análisis de mezclas binarias de fibras textiles.

Directiva 73/44/CEE del Consejo 26-2-1973 sobre determinados métodos de análisis cuantitativos de mezclas ternarias de fibras textiles. DOCE.L-83 . 30-03-1973. Esta Directiva establece unos métodos comunes de para realizar los análisis de mezclas ternarias de fibras textiles.

### España

R.D.928/87 de 5-6 relativo al etiquetado de composición de los productos textiles.

BOE.No.17. 17-07-1987

Corr.err.R.D. 928/87 5-6 relativo al etiquetado de composición de los productos textiles.-

BOE.No.261. 31-10-1987



R.D.396/90 de 16-3 por el que se modifica el R.D.928/87 de 5-6 relativo al etiquetado de composición de los productos textiles. BOE.No.74. 27-03-1990

R.D. 1748/1998 de 31-07 que modifica los anexos I y II del R.D. 928/1987 de 05-06, relativo al etiquetado de composición de los productos textiles con objeto de adaptarlos al progreso técnico. BOE.No.205. 27-08-1998

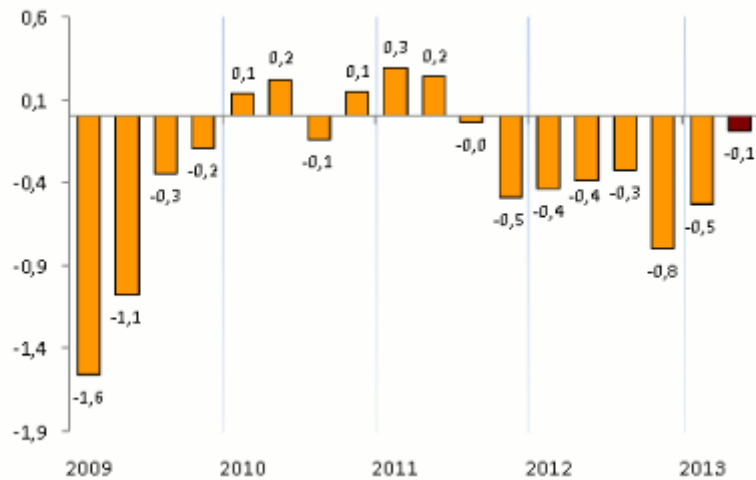
O. 28-0601999 deroga la O. 30-01-1963 relativa a la puesta en práctica del sistema de numeración "TEX" para todos los hilados y retorcidos textiles. BOE.No.16006-07-1999

Marcado CE

### 3.1.2 Factores Económicos

La información coyuntural acerca de la evolución de la economía española en el segundo trimestre de 2013 apunta a una moderación del ritmo de contracción de la actividad, de modo que el PIB se habría reducido un 0,1 % en tasa intertrimestral, frente a la caída de medio punto porcentual del primer trimestre. El menor descenso del producto habría sido consecuencia, principalmente, de la ampliación de la contribución positiva del sector exterior (en tres décimas, hasta 0,4 pp), sustentada en el repunte de las exportaciones de bienes y servicios, propiciado por un mayor dinamismo de los mercados mundiales tras la ralentización de los meses iniciales del ejercicio. Por su parte, la demanda nacional habría registrado una caída intertrimestral del 0,6 %, similar a la del primer trimestre, en un entorno en que el gasto de familias y empresas habría seguido acusando los efectos contractivos del desendeudamiento y de la consolidación presupuestaria y en el que la incertidumbre que afecta a ámbitos relevantes para las decisiones de consumo e inversión, como los relativos al mercado de trabajo o a las condiciones de financiación, no acaba de disiparse. La mejora de los indicadores coyunturales que se ha apreciado recientemente apunta hacia una evolución de corto plazo algo más favorable que la proyectada hace unos meses, si bien la persistencia de los anteriores efectos sobre el gasto de los agentes sugiere que las perspectivas de medio plazo para la economía española no han cambiado sustancialmente.

### Gráfico 7. Evolución Producto Interior Bruto



*Fuente: INE, 2013*

En tasa interanual, el descenso del PIB en el segundo trimestre se habría atenuado en dos décimas, hasta el  $-1,8$  %. Por otro lado, el comportamiento contractivo del empleo habría experimentado una moderación sustancial, con una caída intertrimestral estimada del  $0,3$  %, que representaría la tasa menos desfavorable de los dos últimos años. En términos interanuales, el retroceso del empleo se habría atenuado en medio punto porcentual, hasta el  $-4$  %. De confirmarse estas cifras, el crecimiento de la productividad aparente del trabajo en el conjunto de la economía se habría desacelerado, por tanto, en tres décimas, hasta el  $2,3$  %, si bien en la economía de mercado el ritmo de avance habría sido solo ligeramente inferior al  $2,7$  % estimado en el primer trimestre. La remuneración por asalariado en las ramas de mercado habría descendido un  $0,6$  % (frente al  $-0,9$  % del primer trimestre), lo que, junto con la evolución de la productividad, habría determinado una ligera desaceleración en la senda de caída de los costes laborales unitarios, cuyo ajuste sigue siendo sustancial.

Por su parte, los precios se han visto condicionados durante el segundo trimestre, en parte, por la evolución algo errática del componente energético. De este modo, la tasa de avance interanual del IPC general descendió entre marzo y abril en 1 pp, hasta el  $1,4$  %, para rebotar posteriormente hasta el  $2,1$  % en junio.



En el panorama económico internacional, el trimestre se caracterizó por un dinamismo de la actividad inferior al que se había previsto a principios del año, con algunas salvedades (Japón y, en menor medida, Estados Unidos), que propició una revisión a la baja de las perspectivas de crecimiento de la economía mundial para 2013 y la interrupción, a partir de mayo, de la tendencia positiva que habían experimentado los mercados financieros desde finales del año pasado. En particular, se observó un repunte significativo de la volatilidad y caídas de las cotizaciones en los principales mercados bursátiles e incrementos en los tipos de interés a largo plazo de la deuda soberana. Los precios de las materias primas se desaceleraron a lo largo del trimestre y las tasas de inflación, en general, permanecieron en niveles reducidos.

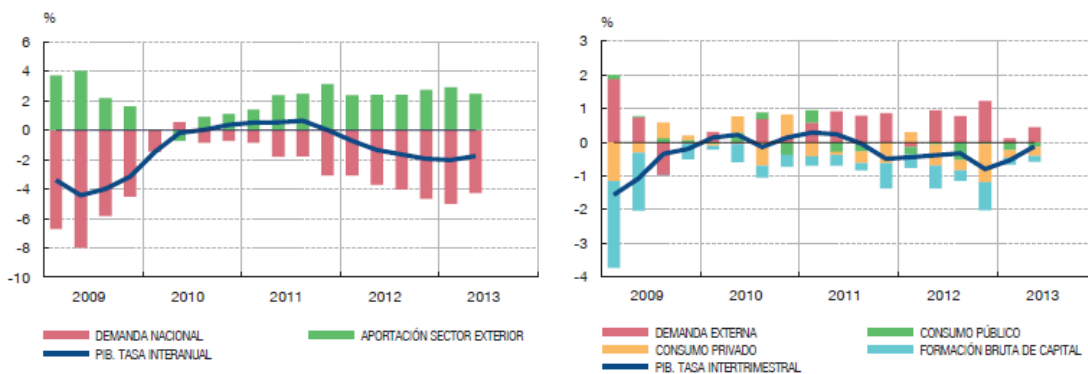
En la zona del euro, el incremento de las tensiones financieras fue más patente por la confluencia de un conjunto de factores. Además del cambio en la percepción del tono de la política monetaria en Estados Unidos que siguió al anuncio por parte de la Reserva Federal en su reunión de junio de su propósito de ralentizar el ritmo de compra de activos en la segunda mitad del año, se reavivaron diversos focos de tensión de índole principalmente política en algunos de los países vulnerables del área (Chipre, Portugal y Grecia, principalmente) y se pusieron de manifiesto las dificultades que comporta el proceso de construcción de la unión bancaria, a pesar de los últimos avances.

Con todo, la actividad del área del euro mejoró levemente en el segundo trimestre, de modo que la mayoría de estimaciones disponibles anticipan la superación de la fase de contracción que habría durado seis trimestres consecutivos, si bien las perspectivas para lo que resta de ejercicio siguen apuntando a una recuperación muy moderada, que no está exenta de riesgos. A su vez, la inflación siguió una trayectoria descendente, hasta alcanzar una tasa interanual del 1,6 % en junio (1,3 % en términos de la inflación subyacente), que cabe prever continúe en los próximos meses, de modo que la UEM consolide tasas de inflación en niveles significativamente por debajo del 2 %.

## Demanda

El consumo de los hogares prolongó su tónica de debilidad en el segundo trimestre del año. De acuerdo con la evolución de los indicadores hasta ahora conocidos, se estima que este componente de la demanda habría experimentado un descenso intertrimestral del 0,4 %, en línea con el registrado en el primer. Entre los indicadores cualitativos, el índice de confianza de los consumidores volvió a mejorar en el segundo trimestre, aunque lo hizo en menor medida que en el primero. También el indicador de confianza de los comerciantes minoristas avanzó en los meses de primavera, impulsado por el componente vinculado a las expectativas de demanda futura. Entre los indicadores cuantitativos, las matriculaciones de automóviles particulares registraron en el segundo trimestre un nuevo aumento en tasa intertrimestral, en términos de la serie corregida de estacionalidad y efectos calendario, aunque la magnitud del avance, del 6,9 %, fue menor que la observada en el período enero-marzo. La evolución positiva durante el conjunto del primer semestre del año se debe, parcialmente, al impacto del Programa de Incentivo al Vehículo Eficiente (PIVE) y su posterior prórroga. Por su parte, tanto el índice de comercio al por menor como el indicador de ventas de bienes y servicios de consumo de grandes empresas, elaborado por la Agencia Tributaria, moderaron en el promedio de abril y mayo su retroceso interanual en relación con el observado en el primer trimestre.

**Gráfico 8. Principales Agregados de la Demanda**



*Fuente: INE, 2013*



## Producción y empleo

Durante el segundo trimestre, el ritmo de contracción intertrimestral del valor añadido bruto de la economía de mercado se habría atenuado, a la vista de la evolución de los indicadores de actividad, con intensidad creciente a lo largo del período comprendido entre abril y junio, lo que apuntaría a una cierta mejora de las perspectivas para los meses de verano.

En concreto, el retroceso de la actividad industrial habría seguido ralentizándose, por el efecto positivo de la demanda exterior. Entre los indicadores cuantitativos, la caída intertrimestral de los afiliados a la Seguridad Social en las ramas industriales se desaceleró en tres décimas, hasta el 0,9 %. Además, el ritmo de descenso del IPI se moderó en los meses de abril y mayo, en términos de la serie corregida de estacionalidad y efectos calendario. Esta evolución fue generalizada por destino económico de la producción, siendo especialmente destacable la recuperación del componente de bienes de equipo, que registró una tasa interanual positiva por primera vez en más de un año. Por lo que respecta a la información cualitativa, cabe destacar la trayectoria creciente a lo largo del trimestre del PMI de manufacturas, hasta alcanzar en junio, por primera vez en algo más de dos años, el nivel de 50, que representa la frontera teórica entre la expansión y la contracción de la actividad del sector. Además, también el indicador de confianza industrial elaborado por la Comisión Europea registró un avance en el promedio trimestral. Por su parte, la información que se desprende del conjunto de indicadores relativos a la actividad en la construcción apunta a una prolongación del ritmo de contracción del sector.

En cuanto al mercado de trabajo, las afiliaciones a la Seguridad Social moderaron el ritmo de descenso interanual observado en el trimestre anterior, hasta el -2,9 % para la serie corregida por las bajas de cuidadores no profesionales (-3,6 % en el primer trimestre del año). En términos intertrimestrales y corregidos de estacionalidad, la afiliación redujo por tercer trimestre consecutivo su ritmo de descenso, situándose en un -0,4 % en el segundo trimestre. Aunque esta contención en el descenso de la afiliación fue generalizada, fue de magnitud superior en la construcción, presentando, no obstante, la tasa negativa más elevada (-13,8 %). Dentro del conjunto de los servicios, el agregado de afiliados al



Régimen General en ramas de no mercado registró una tasa interanual del  $-2,2\%$ , frente al  $-3,3\%$  del trimestre anterior. Este comportamiento de la afiliación observado en el segundo trimestre del año se trasladaría al empleo en términos de la CNTR, que moderaría su tasa de caída en medio punto respecto a la del primer trimestre, situándose en el entorno del  $-4\%$ .

En relación con el paro registrado en el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), entre abril y junio se prolongó la senda de moderación que venía mostrando en los últimos tres trimestres, con un incremento del  $4,1\%$  en tasa interanual, frente al avance del  $7,1\%$  del trimestre precedente. De hecho, si se ajusta de estacionalidad, los avances intermensuales son prácticamente nulos o negativos desde el mes de diciembre pasado. En conjunto, el comportamiento del paro registrado en el SEPE apuntaría a una nueva moderación de la tasa de crecimiento interanual del número de parados en el segundo trimestre, según la EPA, que podría llevar a un leve descenso de la tasa de paro en este período.

Por su parte, la contratación registrada en el SEPE registró un aumento interanual del  $1,1\%$  en el segundo trimestre del presente ejercicio tras dos trimestres de caídas, a pesar del acusado descenso observado en junio ( $-7,9\%$ ). No obstante, esta última cifra está muy afectada por la inclusión de los contratos relacionados con el Régimen Especial del Servicio Doméstico en 2012, que ha provocado un acusado descenso interanual de la contratación indefinida ( $-31,3\%$ )<sup>9</sup>. Por su parte, la contratación temporal aumentó un  $5,2\%$  en el segundo trimestre, lo que se trasladó a un descenso del peso de la contratación indefinida sobre el total, hasta el  $7,6\%$  de este. El avance de los contratos a tiempo parcial ( $2,3\%$ ) fue superior al de los de tiempo completo ( $0,5\%$ ).



**Tabla 1. Evolución del Paro Registrado**

	AÑO 2012			AÑO 2013		
	PARO REGISTRADO	% DE VARIACIÓN		PARO REGISTRADO	% DE VARIACIÓN	
		MENSUAL	ANUAL		MENSUAL	ANUAL
ENERO	4.599.829	4,01	8,72	4.980.778	2,72	8,28
FEBRERO	4.712.098	2,44	9,60	5.040.222	1,19	6,96
MARZO	4.750.867	0,82	9,63	5.035.243	-0,10	5,99
ABRIL	4.744.235	-0,14	11,12	4.989.193	-0,91	5,16
MAYO	4.714.122	-0,63	12,52	4.890.928	-1,97	3,75
JUNIO	4.615.269	-2,10	11,97	4.763.680	-2,60	3,22
JULIO	4.587.455	-0,60	12,44	4.698.814	-1,36	2,43
AGOSTO	4.625.634	0,83	11,98	4.698.783		1,58
SEPTIEMBRE	4.705.279	1,72	11,32			
OCTUBRE	4.833.521	2,73	10,84			
NOVIEMBRE	4.907.817	1,54	11,02			
DICIEMBRE	4.848.723	-1,20	9,64			

*Fuente: SEPE, 2013*

### Costes y Precios

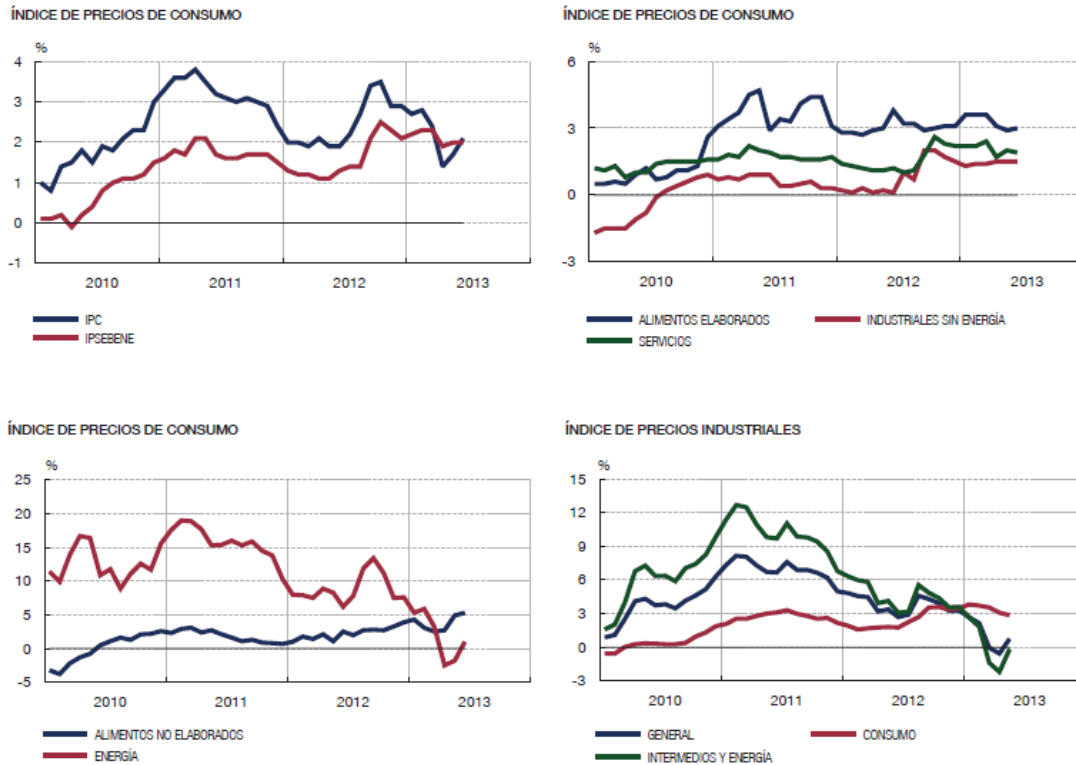
Los convenios colectivos registrados entre enero y junio mostraron un incremento de las tarifas salariales del 0,7 % en el período transcurrido de 2013, frente al 1,2 % del conjunto de 2012. De este modo, el incremento salarial observado se aproxima a la recomendación del 0,6 % para 2013 contenida en el Acuerdo Estatal para la Negociación Colectiva que los agentes sociales firmaron a comienzos del 2012. No obstante, este dato podría ser poco representativo de la evolución de la negociación colectiva, al afectar a unos 2,1 millones de trabajadores, cifra notablemente inferior a los 2,9 millones de trabajadores afectados en el mismo período del año anterior. El aumento de la tarifa salarial fue el resultado de crecimientos dispares entre los convenios revisados —esto es, los acuerdos plurianuales firmados en ejercicios anteriores— y los de nueva firma, con un incremento medio de las tarifas del 0,8 % y del 0,4 %, respectivamente. En cualquier caso, ambos colectivos muestran una moderación importante respecto a los acuerdos firmados el año pasado, cuando presentaron incrementos salariales del 1,8 % y del 0,9 %, respectivamente. Esta



mayor moderación en los convenios de nueva firma podría intensificarse en los próximos meses, en la medida en que el fin del período de un año de ultraactividad establecido por la reforma laboral contribuya a agilizar la negociación de aquellos.

El ritmo de variación interanual del IPC se desaceleró en el segundo trimestre del año, hasta situarse en junio en el 2,1 %, tres décimas menos que en marzo. Por componentes, el ritmo de variación de los precios de los servicios se redujo cinco décimas respecto al final del primer trimestre, hasta el 1,9 %, destacando la intensificación del abaratamiento de las comunicaciones y los menores ritmos de avance de los precios del transporte. De modo análogo, la tasa de variación de los precios de los alimentos elaborados disminuyó cuatro décimas entre junio y marzo, hasta el 3 %, en un contexto de moderación de los precios industriales de producción nacional e importada de este tipo de bienes. Ya en julio, entró en vigor un aumento de la imposición indirecta sobre el alcohol y el tabaco, que se ha empezado a trasladar a los precios de estos artículos, aunque cabe esperar que su incidencia sea muy reducida. El ritmo de crecimiento de los precios de consumo de los bienes industriales no energéticos aumentó entre marzo y junio en una décima, hasta el 1,5 %. Fuera del IPSEBENE, la inflación de los alimentos no elaborados repuntó en casi 3 pp a lo largo del trimestre, hasta el 5,3 %. Por su parte, la tasa de variación del componente energético tuvo un comportamiento irregular a lo largo del trimestre, con un fuerte descenso entre marzo y abril (de 5,7 pp) y una aceleración entre mayo y junio (de 2,8 pp), lo que determinó también el perfil del índice general. En el conjunto del trimestre, la inflación del componente energético disminuyó, por tanto, en 2,2 pp, hasta el 1 %, lo que se explica por el abaratamiento de la electricidad y del crudo, si bien en este último caso no se trasladó plenamente a los precios de consumo.

### Gráfico 9. Indicadores de Precios



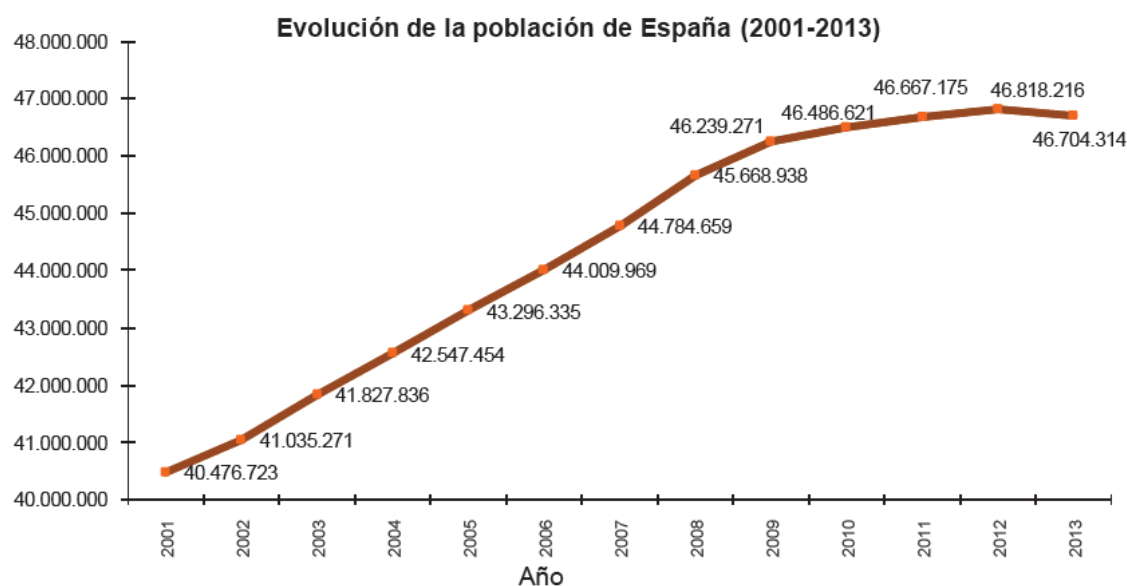
Fuente: INE, 2013

#### 3.1.3 Factores Socio-Culturales

##### Demografía

A 1 de enero de 2013, la población residente en España se situó en 46.704.314 habitantes, un 0,2% menos que a comienzos de 2012. Se trata del primer descenso de población en España desde que se dispone de datos anuales (la serie se inicia en 1971).

## Gráfico 10. Evolución de la población



*Fuente: INE, 2013*

El descenso poblacional fue fruto de un saldo vegetativo (nacimientos menos defunciones) positivo de 48.488 personas y de un saldo migratorio negativo de 162.390 personas (314.358 inmigraciones procedentes del extranjero menos 476.748 emigraciones con destino al extranjero).

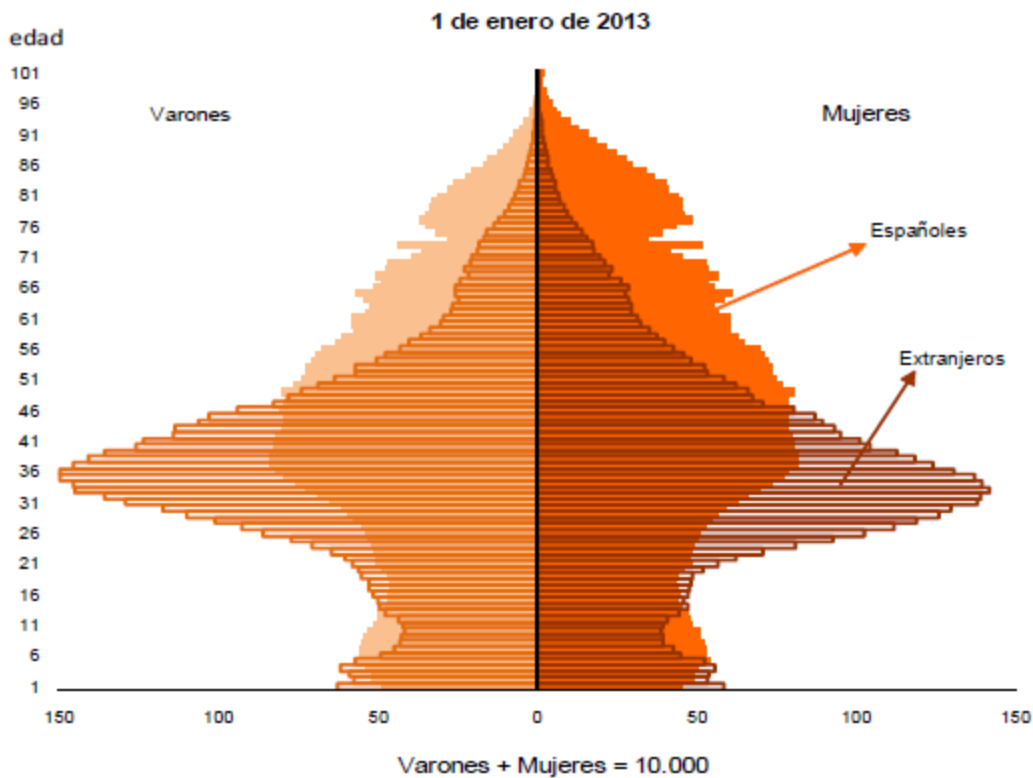
**Tabla 2. Evolución demográfica en España**

	Total
Población residente a 1 de enero de 2012 (A)	<b>46.818.216</b>
Nacimientos	452.273
Defunciones	403.785
Saldo vegetativo (B) (Nacimientos - Defunciones)	<b>48.488</b>
Inmigración exterior	314.358
Emigración exterior	476.748
Saldo migratorio (C) (Inmigración - Emigración)	<b>-162.390</b>
Población residente a 1 de enero de 2013 (A + B + C)	<b>46.704.314</b>

*Fuente: INE, 2013*

El descenso de población se produjo en el rango de edades de 15 y 39 años, en 474.998 personas (un 3,0%) y entre los niños menores de 10 años, que se redujeron en 14.351 (un 0,3%). Además, se observa un decrecimiento en el grupo de edad de 75 a 79 años causado por la llegada a dichas edades de las generaciones más reducidas nacidas durante la Guerra Civil. La población mayor de 64 años se incrementó en 134.356 personas durante 2012, un 1,7% más.

**Gráfico 11. Pirámide poblacional de España**



*Fuente: INE, 2013*



## Formación

El tiempo en educación ha aumentado en España en los últimos años. Las personas entre 5 y 39 años pueden esperar estar escolarizadas, en promedio, 17,6 años, ya sea a tiempo completo o a tiempo parcial. Las cifras muestran el aumento de la participación en educación en España: más del 90% de la población entre 3 y 16 años está matriculada y después de los 16 años, la edad a la que termina la escolaridad obligatoria, un número creciente de adultos jóvenes permanece en la educación. En 2008 estaban matriculados alrededor del 81% de jóvenes entre 15 y 19 años y el 21% de 20 a 29, mientras que en 2011 estos porcentajes eran del 86% y del 26% respectivamente. En comparación, en los países de la OCDE, la proporción de estudiantes de 15 a 19 años matriculados en la educación aumentó del 81% al 84%, y la proporción de jóvenes de 20 a 29 años creció del 25% al 28% durante el mismo período. Este aumento significativo ha puesto a España por encima de la media de la OCDE y de otros países como Australia (84%), Estados Unidos (80%), Francia (84%) y Suiza (85%).

Según los patrones actuales, se espera que, entre los 15 y 29 años, los españoles pasen más tiempo en la educación (6,4 años) que empleados (5 años). Sin embargo, el tiempo de permanencia en la educación es más corto que la media de los países de la OCDE (7,1 años). También se espera que pasen 3,6 años o inactivos (1,1 años) o desempleados (2,5 años), un tiempo superior a la media de la OCDE, que es de 2,4 años. A pesar de este aparente desequilibrio, desde 2008, el tiempo estimado que se espera que los jóvenes (de 15 a 29 años) permanezcan en la educación aumentó en casi un año. Esto sugiere que algunos jóvenes españoles ven la educación como una forma temporal de evitar el desempleo y una ventaja potencial cuando intenten volver al mundo laboral más tarde.

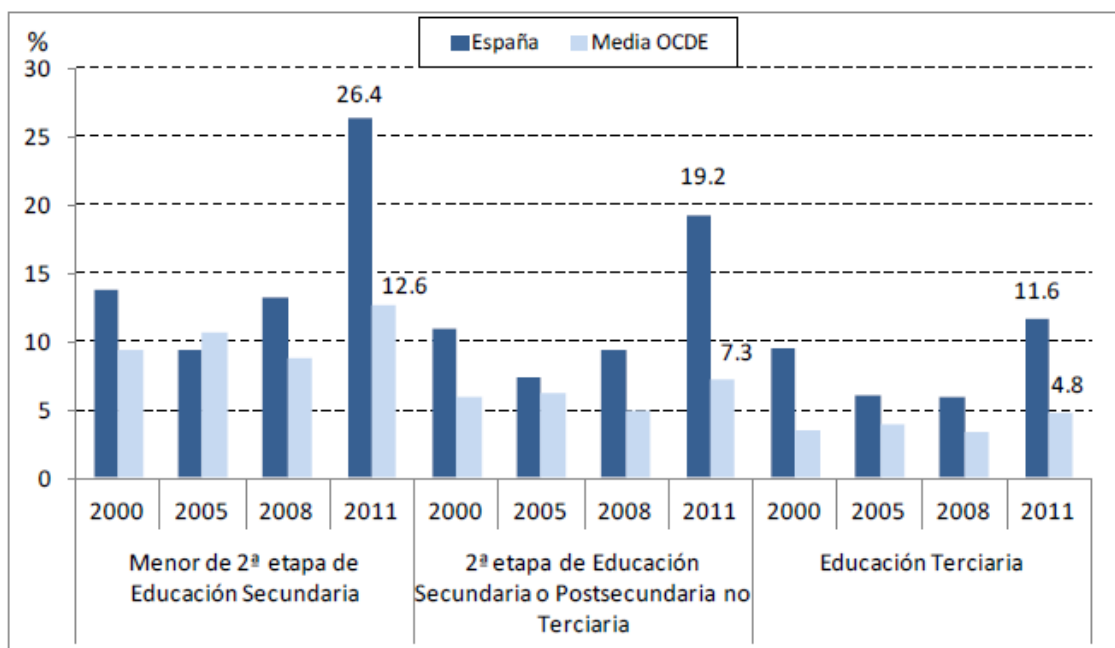
Aunque en varios países, entre ellos España, los programas de Formación Profesional en la educación obligatoria sirven para implicar y recuperar a los adolescentes en riesgo de abandono, la oferta y la cobertura de los programas de FP podrían ampliarse en gran medida. La Formación Profesional en la segunda etapa de Educación Secundaria ofrece la posibilidad de adquirir las competencias, conocimientos y experiencia práctica necesarios

para ocupaciones especializadas, y ayuda a preparar a los jóvenes para su entrada en el mercado laboral.

Como media, entre los países de la OCDE, la tasa de empleo es hasta 6 puntos porcentuales más alta entre las personas con un título de Formación Profesional de secundaria superior (76%) que entre las personas con segunda etapa de Educación Secundaria de orientación general. De la misma manera, las tasas de desempleo son más bajas entre las personas que han completado la segunda etapa de Educación Secundaria de orientación profesional: 7,4% frente al 8,4.

En España, un 14% de adultos tiene como mayor nivel de estudios la segunda etapa de Educación Secundaria de orientación general, en lugar de profesional, (media de la OCDE 12%), y solo el 8% ha completado la segunda etapa de Educación Secundaria de FP (Formación Profesional de Grado Medio). Esta última cifra es significativamente inferior a la media de los países de la OCDE de 34% y a la de otros países de la Unión Europea que pertenecen a la OCDE como Alemania (56%), Francia (30%), Italia (32%) y Países Bajos (32%).

**Gráfico 12. Tasa de desempleo por nivel educativo y año**



*Fuente: OECD, 2013*



### 3.1.4 Factores Tecnológicos

La competitividad de un país se apoya fundamentalmente en su esfuerzo de inversión investigación y desarrollo tecnológico (I+D), en su esfuerzo para conseguir un capital humano capacitado para adquirir conocimientos y desarrollar tecnologías de cualquiera de sus formas, y en la existencia de un tejido empresarial que sea capaz de aprovechar las fuentes de conocimiento y tecnología a su alcance para producir productos y servicios novedosos que tengan aceptación en el mercado global.

Los indicadores básicos de las actividades de I+D en España muestran la clara caída en 2011 de los recursos invertidos en el sistema de innovación. Después de una década de crecimiento, al 12,3% anual entre 2000 y 2005 y al 5,7%, entre 2005 y 2011, en 2011 el gasto español en I+D se redujo respecto a 2010 el 2,77% en euros corrientes, o el 3,69% en términos de euros constantes, una vez compensada la inflación. Con ello, el gasto total en I+D cayó a 14.184 millones de euros corrientes, continuando la tendencia al descenso de este indicador, iniciada en 2009. En términos de PIB, el gasto en I+D cae por primera vez, desde el 1,39% del año anterior al 1,33% en 2011, un esfuerzo inferior al realizado en 2008. La reducción del esfuerzo afecta tanto al sector público como al privado, ya que el primero reduce su esfuerzo del 0,67% al 0,64% del PIB, mientras que el sector privado baja del 0,72% de 2010 al 0,70% en 2011.



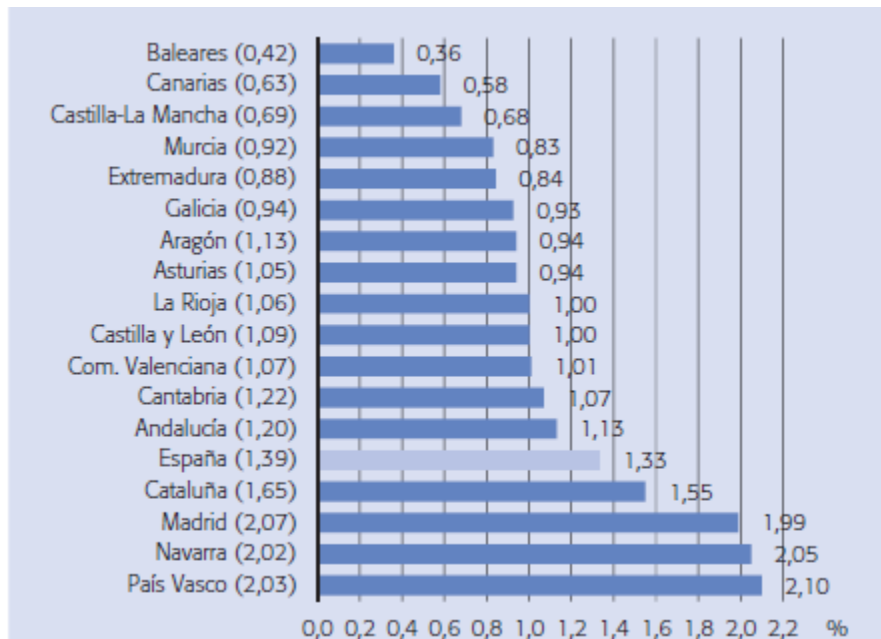
**Tabla 3. Principales indicadores del sistema español de innovación**

RECURSOS GENERALES					Tasa acumulativa anual		Variación anual
	2000	2005	2010	2011	2000-2005	2005-2011	2010-2011
<b>Gastos en I+D</b>							
- Millones de euros corrientes	5 719	10 197	14 588	14 184	12,26	5,66	-2,77
- Millones de euros constantes 2005	7 034	10 197	13 185	12 698	7,71	3,72	-3,69
<b>Esfuerzo en I+D</b>							
- Gasto interno total ejecutado en I+D/PIBpm (%)	0,91	1,12	1,39	1,33	4,34	3,46	-4,32
- Gasto interno ejecutado en I+D por el sector empresarial/PIBpm (%)	0,50	0,61	0,72	0,70	4,09	2,46	-2,78
- Gasto interno ejecutado en I+D por el sector público/PIBpm (%)	0,41	0,52	0,67	0,64	4,63	3,62	-4,48
<b>Personal en I+D (en EJC)</b>							
- Sobre la población ocupada (‰)	6,8	9,2	12,0	11,9			
<b>Investigadores (en EJC)</b>							
- Sobre la población ocupada (‰)	4,3	5,8	7,3	7,2			
- Sobre el personal en I+D (en EJC)	63,6	62,8	60,6	60,6			
<b>RESULTADOS</b>							
<b>Comercio de productos de alta tecnología<sup>®</sup></b>							
- Exportaciones de productos de alta tecnología (MEUR)	6 735	9 110	9 144	10 432	6,23	2,28	14,09
- Ratio de cobertura de productos de alta tecnología	0,38	0,37	0,40	0,49			
<b>Producción científica</b>							
- Número de publicaciones españolas	27 505	46 664	66 655	71 155	9,86	8,09	7,30
- Cuota de producción científica respecto al total mundial (%)	2,3	2,7	3,1	3,0			

*Fuente: COTEC, 2013*

El patrón de la contribución de las CC. AA. al gasto total de I+D español en 2011 es similar al de años anteriores, con las comunidades de Madrid y Cataluña ejecutando el 26,5% y el 21,9% del total, respectivamente, lo que supone, respecto al reparto del año 2010, una décima de subida para la Comunidad de Madrid y dos décimas de bajada para Cataluña. La región que aumentó de forma más marcada su contribución en 2011 fue el País Vasco, que pasó del 8,9% al 9,9%, mientras que la Comunidad Valenciana se mantiene en un peso idéntico al de 2010, y Andalucía cae dos décimas, del 11,8% al 11,6%.

**Gráfico 13. Gasto en I+D por comunidades autónomas en porcentaje del PIB**



*Fuente: COTEC, 2013*

### Innovación y Tecnología en la distribución comercial

La innovación se ha convertido en un factor esencial para lograr el éxito de las empresas y, consecuentemente, en un factor clave en el crecimiento de cualquier economía. En las actividades de distribución comercial, la innovación es un concepto que se utiliza como respuesta a las demandas de los consumidores, a las exigencias del mercado y a la competencia global (el entorno competitivo en el que se vive actualmente empuja a las empresas a innovar más rápida y eficientemente). Por otra parte, los procesos de globalización e internacionalización de los mercados, la ampliación de los canales de comunicación y la oferta de un amplio abanico de servicios plantean nuevas posibilidades para la utilización de las tecnologías de la información (TIC) en el sector comercial.

El desenvolvimiento de la distribución comercial en el sector de la tecnología era muy ligero y se basaba fundamentalmente en la imitación de otros sectores. El panorama se modifica radicalmente en las dos últimas décadas. Las invenciones se convierten en innovaciones y

éstas se difunden en el ámbito del comercio. La tecnología intangible del autoservicio se extiende –convirtiéndose en un vendedor silencioso pero implacable– y va acompañada de nuevos diseños tecnológicos (en la fase logística, en el punto de venta...). Las nuevas cajas registradoras, los sistemas de lectura óptica, las balanzas electrónicas, los equipamientos de etiquetado, los ordenadores de gestión, el B2C (comercio electrónico, Business to Consumer), etc., conforman un mundo nuevo.

Las tecnologías de la información y la comunicación han generado un nuevo escenario en las actividades distributivas. Los comerciantes se encuentran ante una serie de factores que van a modificar, en mayor o menor medida, las prácticas desarrolladas en sus negocios. Entre otros factores cabe destacar los siguientes:

- *Digitalización y conectividad.* La tecnología analógica, que dominó el funcionamiento de muchos dispositivos, ha dejado paso a la digitalización de los sistemas y, por tanto, textos, datos, sonidos e imágenes se apoyan en información digital. Para que la información fluya entre dispositivos se precisa conectividad (red de telecomunicaciones); gran parte de los negocios actuales se favorece de la utilización de redes para conseguir comunicar a personas, empresas e instituciones (por ejemplo, Intranet, Extranet e Internet).
- *Difusión de Internet.* Durante los últimos años, los usuarios de Internet han crecido notablemente y, por tanto, se ha pasado de contar con una herramienta de comunicación a disponer de una tecnología plenamente aplicable (por ejemplo, se afirma que en Estados Unidos uno de cada tres consumidores confía en Internet a la hora de recopilar información para escoger una escuela, adquirir un automóvil, encontrar un trabajo, enfrentarse a una enfermedad o invertir en bolsa).
- *Nuevos tipos de intermediarios.* Las nuevas tecnologías han supuesto el lanzamiento de negocios a través de Internet. Las empresas virtuales han proliferado en la red y, en consecuencia, las grandes compañías han tenido que adaptar su estrategia para poder competir en este nuevo canal. Los consumidores se encuentran, como resultado, una nueva opción para cubrir sus demandas.

- *Personalización de la relación vendedor-cliente.* Durante mucho tiempo las relaciones han girado en torno a la estandarización de las grandes empresas manufactureras que apoyadas en sus marcas buscaban aprovechar las economías de escala. No obstante, en los últimos años la rápida difusión de la información ha supuesto que las empresas cuenten con capacidad para individualizar sus mensajes, productos y servicios (por ejemplo, a través de Internet algunas marcas deportivas permiten que sus clientes especifiquen exactamente las características de las zapatillas que desean).

### 3.2 **Análisis del microentorno: Las cinco fuerzas de Porter**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, elaborado por Michael Porter en 1979, es un modelo holístico que define la estructura de rentabilidad de un sector al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea. Las citadas fuerzas que se proponen son: amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y clientes y rivalidad entre competidores.

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa y de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Gráfico 14. El modelo de Porter



*Fuente: Estrategias competitivas. Michael Porter, 2009*

## 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

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

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, cada vez estamos en un mercado más global que permite a otras marcas del sector acceder de una manera más fácil a cualquier territorio. En el caso de nuestra empresa pondremos en valor nuestra marca para conseguir una diferenciación de nuestros productos. Aprovecharemos nuestra relación con los canales de distribución (tiendas especializadas y tiendas deportivas), para dificultar la entrada de nuevos competidores. La tecnología también será fundamental en este punto,

desarrollando un servicio de logística que permita a las tiendas recibir su pedido en 48 horas, mejorando así el sistema de pedidos mayoritario.

## **2. Amenaza de entrada de productos sustitutos**

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

No existe un producto sustitutivo para la moda surf, sin embargo podríamos considerar una amenaza la entrada de “marcas blancas” de grandes cadenas de tiendas de deportes (Decathlon, Sprinter, InterSport, etc.) que han comenzado a fabricar y vender este tipo de ropa a través de sus propias tiendas, con un precio de venta al público inferior a las marcas originales.

## **3. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes, mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para nosotros. Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores:

- Concentración de proveedores
- Importancia del volumen para los proveedores
- Diferenciación de la producción
- Costes de los cambios de proveedor

En nuestro caso al ser una empresa distribuidora no podremos tomar decisiones en este aspecto, aunque si nos afectará en el precio de compra todo lo relativo a este punto. El

poder de negociación de la marca con los proveedores será alto. La producción se realizará en china, en base a diseños realizados en Australia por los diseñadores de la Energie. La gran cantidad de fabricantes chinos nos permitirá mayor poder para negociar el precio y la calidad del producto con ellos. Además tendremos gran facilidad de cambio de proveedor con un bajo coste.

#### **4. Poder de negociación de los clientes**

Si los compradores están muy bien organizados, estarán en disposición de requerir más ajustes en los precios, más calidad y más servicios añadidos, por lo que los márgenes serán menores. Debemos analizar la dependencia de los canales de distribución, la facilidad de cambio de consumo, la sensibilidad al precio, la frecuencia de compra, el margen esperado o el grado de información al que tiene acceso el cliente.

En nuestro caso, podremos diferenciar los clientes en 3 grupos: grandes cadenas, tiendas adscritas a grupos de compras y tiendas no adscritas a ningún grupo. Los dos primeros grupos supondrán un volumen alto de compras para nosotros y por tanto tendrán también un alto poder de negociación. Contarán con la posibilidad de comparar con los competidores en cuanto al precio y servicio. Requerirán un excelente trato por nuestra parte ya que supondrán la mayor parte de las compras.

Por otro lado tendremos las tiendas no adscritas a ningún grupo de compras, generalmente se corresponderán con tiendas especializadas de surf. Este grupo tendrá un menor poder de negociación con nosotros al realizar un menor volumen de compras y suponer para nosotros una pequeña parte de la facturación. Sin embargo, no podemos descuidar a estas tiendas, ya que son las que nos ayudarán a posicionar nuestra marca y darle el valor añadido que necesitamos que el cliente perciba. La manera de fidelizar a estos clientes no será mediante el precio, sino mediante el marketing y el merchandising, con expositores personalizados en las tiendas, regalos, concursos, etc.

## 5. Rivalidad entre competidores existentes

De acuerdo con Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una empresa, porque ayuda a que tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Actualmente en la mayoría de sectores existe la competencia y para derrotarla hay que saber controlar muy bien el macro y microentorno y sobre todo si queremos sobrevivir en el mercado tenemos que diferenciarnos del resto y posicionarnos sólidamente.

Factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes:

- **Concentración:** Se refiere a identificar la cantidad de empresas que existen en el mercado así como el tamaño de las mismas de esta manera tendremos un panorama sobre la competencia, también hay que evaluar la relación que existe entre las empresas y el precio de sus productos para saber si existen oligopolios, o empresas que tienen el dominio de precios.
- **Diversidad de competidores:** Actualmente existen muchísimos competidores en la mayoría de los sectores de mercado y todo es muy cambiante ya que los consumidores exigen más calidad en productos, en servicios y también aparecen otras necesidades por satisfacer.
- **Diferenciación del producto:** Para competir en un mercado tenemos que diferenciarnos del resto para que los consumidores nos recuerden ya sea por la calidad del producto, la imagen, el diseño, prestigio, confianza, etc.

La industria del surf cuenta con varias marcas con una larga tradición y que están muy instauradas en nuestra cultura como Billabong, O'Neill, Quiksilver, Rip Curl, Volcom, Roxy y Oxbow. Estas marcas representan el 53% del volumen de negocio generado por la industria del surf en Europa. Sin embargo, aunque estas marcas copan la mayoría de las ventas, queda un importante nicho de mercado para otras marcas no tan conocidas, pero que llegan a ser muy valoradas por el público.



Nuestro objetivo es posicionarnos entre esas marcas que ofrecen un producto nuevo y genuino, nacido y diseñado en Australia, y que ofrecen al público la posibilidad de diferenciarse de esas marcas generalistas que llevan muchos años en el mercado y que son vendidas en la mayoría de los establecimientos deportivos y especializados.

### 3.3 Competencia directa

Son todos aquellos negocios que venden un producto igual o casi igual al nuestro y que lo venden en el mismo mercado en el que estamos nosotros, es decir, buscan a nuestros mismos clientes para venderles prácticamente lo mismo. 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 la iniciativa empresarial. El análisis de los competidores puede aportar información útil y valiosa para desarrollar el negocio.

Detallamos a continuación la principal competencia:



Billabong se fundó en 1973 en Australia. Está presente en mas de 100 países y emplea a mas de 1.400 personas en todo el mundo. El grupo Billabong International facturó 859,5 millones de dólares en 2012. Cuenta con 635 tiendas propias en todo el mundo.



O'Neill se fundó en Estados Unidos en 1952. Está presente en todo el mundo. No cuenta con tiendas propias en España, toda la venta se realiza a través de tiendas multimarca.



Quiksilver fue fundada en 1969 en Estados Unidos. Tiene 834 tiendas oficiales en los 5 continentes y facturó mas de 100 millones de dólares en 2012. La expansión que ha experimentado en los últimos 10 años ha sido espectacular, abriendo su mercado no sólo a la ropa y material técnico para el surf, skate o snowboard, sino con la fabricación de relojes, gafas de sol y todo tipo de accesorios. Se distribuye en 111 tiendas, incluidas las tiendas oficiales.



Roxy fue creada en 1990 por su marca hermana Quiksilver. Desde sus orígenes, Roxy ha crecido y se ha convertido en una gran compañía de moda para jóvenes mujeres. Además de prendas de vestir, la marca también tiene accesorios, artículos para el hogar, artículos para surf y nieve, trajes, calzado, libros, perfumes y varias otras categorías de productos. Facturó 514 millones de dólares en 2012. Se distribuye en 11 tiendas, incluidas tiendas oficiales.



Rip Curl es uno de los mayores fabricantes y distribuidores de ropa de Australia. Fue fundado en 1969 e inicialmente producían productos exclusivos para surfistas.



Volcom fue fundada en Estados Unidos en 1991. Pertenece al grupo francés Kering (antes PPR). Facturó 273 millones de euros en 2012



Oxbow se fundó en 1985 en Francia. Pertenece al grupo francés La Fuma Group. Cuenta con 29 tiendas propias en todo el mundo. Facturó 64 millones de euros en 2012.

### 3.4 Análisis DAFO

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de nuestra empresa. El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra empresa contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a la empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una empresa. A continuación se muestran las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que podemos encontrar en nuestra empresa.

## DEBILIDADES

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

- Escaso conocimiento del sector: Los socios no cuentan con experiencia en el sector de la distribución de ropa y, por tanto, tampoco con los contactos necesarios para facilitar la entrada de la marca en las tiendas.
- Reducida dimensión empresarial: Escasa capacidad de inversión en producto disponible en el almacén. Posibilidades de una rotura de stock.
- Dificultad para captar nuevos clientes: Existen marcas muy consolidadas en el mercado que copan el producto surf en las tiendas no especializadas. Dificultad para conseguir introducir la marca en estas tiendas.
- Marca no reconocida en Europa: A pesar de ser una marca conocida en Australia, España será el primer país europeo en el que se introduzca la marca.

## AMENAZAS

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

- Nuevos competidores: Existen una gran cantidad de marcas surf con potencial que todavía no han entrado en el mercado español. La irrupción de estas marcas nos restaría cuota de mercado.

- “Marcas blancas”: Creciente aumento de este estilo de ropa en grandes almacenes deportivos bajo su propia marca. Cuentan con una gran ventaja en el precio, haciéndolos muy competitivos. Actualmente las principales empresas que distribuyen productos bajo su propia marca son: Decathlon, Sport Zone, Sprinter e Intersport.
- Situación económica: Los precios son mas elevados que en otro estilo de ropa. La persistencia de la crisis económica generaría un desvío del consumo hacia marcas más asequibles.
- Cierre de tiendas especializadas: El cierre de tiendas especializadas disminuiría nuestras ventas e influiría en nuestra imagen de marca.

## FORTALEZAS

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

- Instalaciones modernas: Instalaciones nuevas y modernas equipadas con los mejores y más actuales medios técnicos y tecnología más avanzada.
- Imagen de marca: Nueva marca en el mercado, ofreciendo la posibilidad de que el consumidor se diferencie de las marcas hasta ahora distribuidas en España.
- Pedidos vía web: Los clientes podrán realizar sus pedidos a través de la web y sin necesidad de realizar ninguna llamada.
- Logística: Servicio urgente de envíos a las tiendas que les permitan disponer de los productos solicitados en menos de 48h.
- Marketing: Para la puesta en marcha de la marca en España se contará con el patrocinio a Ricardo Fernandez, campeón de España de surf y de la Escuela de Surf Marejada.
- Publicidad: Se insertará publicidad en las revistas especializadas: 3sesenta, Surflimit y Surfer Magazine.

## OPORTUNIDADES

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

- Posibilidad de ampliar a otros mercados: Una vez realizada la introducción de la marca en España tendremos la posibilidad de exportarla al resto de países de Europa.
- Aumentar el reconocimiento de la marca: Podremos realizar patrocinios de campeonatos y deportistas, que no supondrán una gran inversión, pero si aumentarán el valor de nuestra marca.
- Disminuir los tiempos de reparto: Al alcanzar un mayor volumen de ventas podremos conseguir envíos en 24 horas sin aumentar los costes de envío.
- Precio-Calidad competitivos: Nuestros productos ofrecerán la misma calidad que la competencia y se situarán por debajo en precios.

### 3.5 Epílogo

Para finalizar, haremos un resumen de los puntos más importantes a considerar.

En el análisis del macro entorno, los factores mas determinantes son, los factores político-legales, en los que observamos una fuerte regulación tanto a nivel europeo como en el ámbito nacional. Los factores económicos, donde existe una mejora en los indicadores coyunturales que apuntan a una ligera mejora a corto plazo. Los factores socio-culturales, donde se ha producido un aumento demográfico desde el año 2.000 que se ha visto frenado en estos últimos años por la situación económica. Los factores tecnológicos, en los que los comerciantes se encuentran ante una serie de factores que modifican las prácticas desarrolladas en sus negocios: digitalización y conectividad, difusión de internet, nuevos tipos de intermediarios y personalización de la realización vendedor cliente.



Con respecto al análisis de la competencia, hemos concluido que existe una elevada competencia en el mercado y que éste está dominado por un grupo reducido de marcas que aglutinan la mayoría de las ventas. Además de la competencia con estas marcas tenemos que tener en cuenta la aparición de productos sustitutivos por parte de marcas blancas de los grandes centros de venta deportiva.

Por último, hemos finalizado realizando un análisis DAFO de los cuales hemos concluido que las principales debilidades son nuestra reducida dimensión empresarial y la falta de reconocimiento de la marca, y las amenazas mas importantes son la entrada de nuevos competidores y la actual situación económica, que provoca un descenso de las ventas de nuestro tipo de producto. Por otro lado, como puntos positivos hemos destacado la mejora que realizaremos en la comunicación con el cliente y la facilidad para realizar los pedidos, así como la posibilidad de ampliar nuestro mercado en un futuro ampliando la distribución de la marca a otros países europeos.







# 4. PLAN DE OPERACIONES



## 4. PLAN DE OPERACIONES

### 4.1 Localización

La localización geográfica de la empresa es una decisión de tipo estratégico, vital para la viabilidad de la misma. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región.

La empresa se situara en la provincia de Valencia, debido a que la mercancía llegará por mar al puerto de Valencia. La elección de este puerto se debe a que se trata de uno de los mayores puertos de España y de Europa en tráfico de contenedores, lo que nos garantiza una constante conexión con los puertos de China, desde donde saldrán nuestros productos.

#### 4.1.1 Puerto de Valencia

Valenciaport dispone de instalaciones especializadas de alto rendimiento para todo tipo de tráfico (graneles líquidos, graneles sólidos, mercancía general convencional, mercancía general containerizada y pasajeros):

- Más de 12.000 m de muelles con calados de hasta 17 metros que posibilitan la escala de los más grandes buques portacontenedores.
- Más de 30 grúas pórtico especializadas en la manipulación de mercancía general containerizada y no containerizada.
- 300 hectáreas de superficie de depósito.

Adicionalmente, Valenciaport dispone de una avanzada red de conexiones terrestres por carretera y ferrocarril (**autovía libre de peaje a Madrid**) que le unen con los principales centros productivos de la Península. Dispone asimismo de acceso al aeropuerto internacional en menos de 15 minutos.

## Ilustración 1. Puerto de Valencia



*Fuente: Puertos del Estado, 2013*

### 4.1.2 Ubicación de las oficinas

Las oficinas y almacén se situarán en el Parque Empresarial Táctica de Paterna. Esta localización nos permite estar cerca de nuestro operador transitario Transnatur, situado en el Parque Empresarial Táctica – Calle Algepser 44-46 – 46980 Paterna, y de nuestro operador logístico Seur, situado en el Polígono fuente del Jarro – Calle Ciutat de Barcelona 26 – 46988 Paterna.

Para la elección de las oficinas y nuestra sede central, optaremos por el alquiler de una nave de 1.000 m<sup>2</sup>, dividida en dos alturas, en la parte inferior situaremos el almacén, para facilitar la carga y descarga, y en la parte superior las oficinas y el showroom. Después de

una búsqueda activa en la zona consideramos que esta nave es la mejor opción por situación y precio de alquiler:

### Ilustración 2. Inmueble elegido para la sede de empresa

#### Nave Industrial Alquiler Paterna

C// ALGEPSE Paterna (Valencia)



Precio Alquiler:

**1.750 €/mes**

Superficie construida: 1058 M2

IDInmogo: 525126

[Añadir a Favoritos](#)

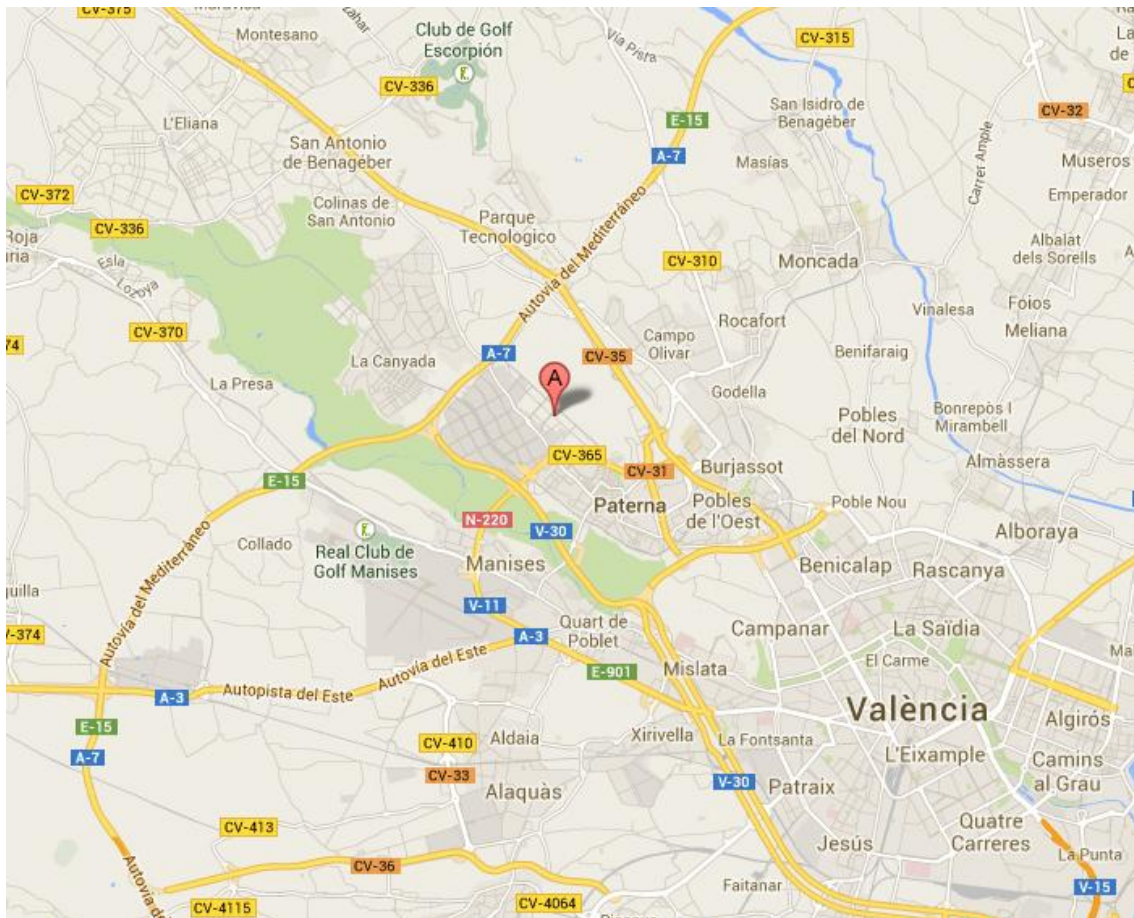
InmoKing  
REAL ESTATE

[Más inmuebles de INMOKING...](#)

[Recibir gratis en tu e-mail inmuebles similares](#) [Imprimir](#) [Enviar a un amigo](#)

*Fuente: Inmogo, 2013*

### Ilustración 3. Plano de situación del inmueble



*Fuente: Google Maps, 2013*

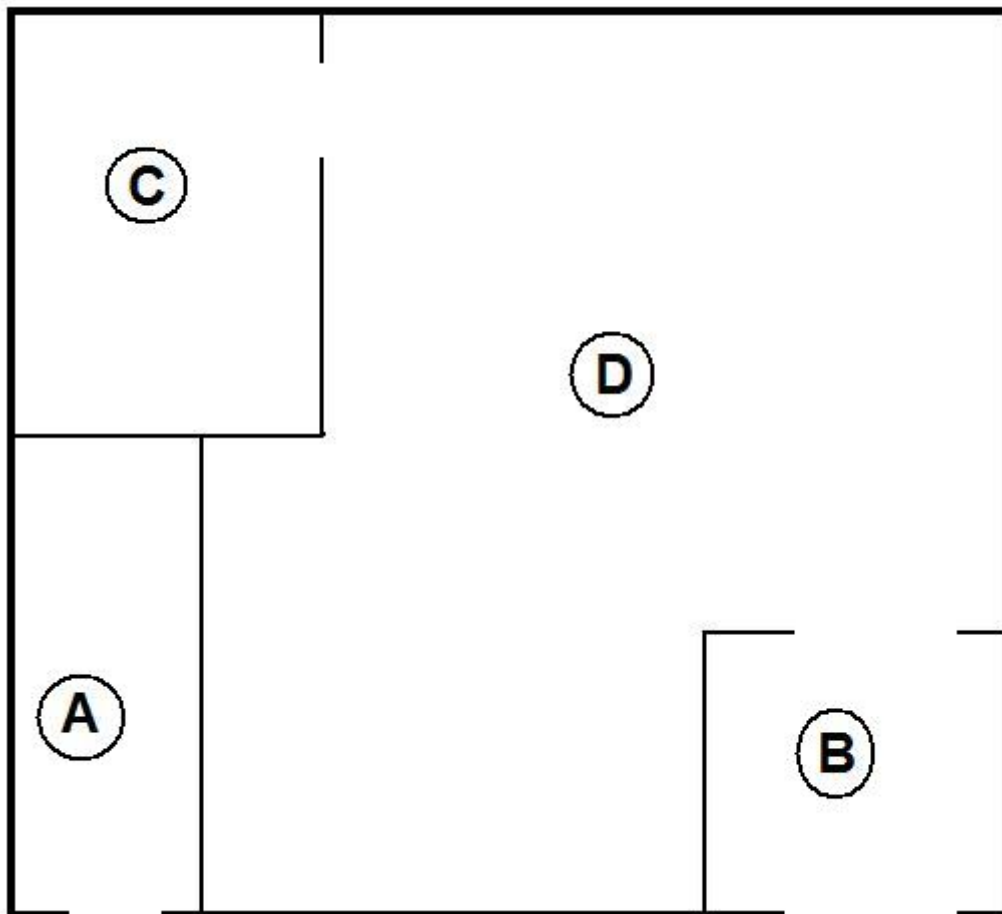
Tal y como observamos en el plano anterior, la situación de nuestra sede permite un acceso directo a las principales vías de conexión, como son la autovía A-7 y la autovía A-3, lo que es de vital importancia para poder cumplir nuestros objetivos de entrega urgente a nuestros clientes y que constituirán una de nuestras mas importantes ventajas competitivas.

## 4.2 Distribución en planta

En este punto se detallará la distribución en planta que ayude con los objetivos estratégicos que la empresa desea seguir. Se intentará encontrar aquella ordenación de las áreas de trabajo que sea más eficiente.

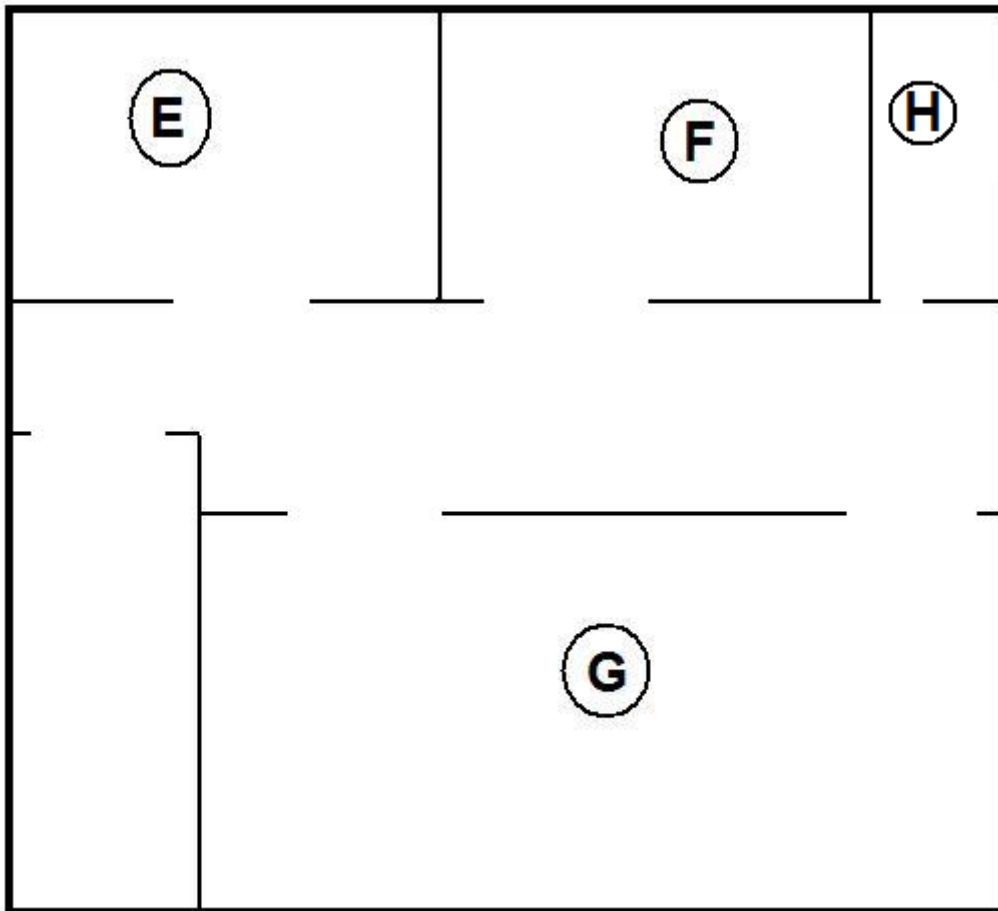
A continuación adjuntaremos el plano del inmueble con las diferentes áreas en las que se dividirá.

**Ilustración 4. Plano planta baja**



*Fuente: Elaboración propia, 2013*

### Ilustración 5. Plano planta alta



*Fuente: Elaboración propia, 2013*

En los planos se pueden distinguir las siguientes zonas:

**Zona A:** Recepción

En esta zona se situará la recepción general de la empresa, así como la subida mediante escaleras a la planta superior.

**Zona B:** Muelle de carga

En esta zona se sitúa el muelle de carga de la nave y por tanto se utilizará como espacio para la recepción y envío de las mercancías





### **Zona C:** Zona de preparación de pedidos

En esta zona se prepararán los pedidos para su envío a las tiendas. Contará con una mesa grande para facilitar la tarea y una maquina de etiquetado para pegar las direcciones de envío en las cajas.

### **Zona D:** Almacén

Constituye el almacén de la empresa. Una vez recibida la mercancía se almacena en este espacio en palets en altura, hasta su utilización en la zona de preparación de envíos.

### **Zona E:** Showroom

Exposición permanente de los productos de la temporada en curso, dónde los clientes pueden ver todo el catálogo expuesto para planificar sus compras.

### **Zona F:** Sala polivalente

Zona sin uso definido que se utilizará ante cualquier necesidad transitoria de la empresa.

### **Zona G:** Oficinas

Espacio destinado a las oficinas de la empresa. Se situarán los puestos de trabajo con los ordenadores y la sala de reuniones. Contará con una buena iluminación y todas las instalaciones informáticas para el buen funcionamiento de la empresa.

### **Zona H:** Servicios

Lavabos para el personal de la empresa.

En el planteamiento y diseño se ha priorizado que las zonas de trabajo reciban la máxima luz natural posible y se ha diferenciado la zona de oficinas, planta alta, y la zona de almacén, planta baja.

## **4.3 Operaciones y procesos**

Dado que nuestra empresa solo realiza la distribución de los productos, nuestra cadena de procesos comenzará con el envío de la mercancía desde China, sin embargo, en este



apartado tendremos en cuenta todos los procesos necesarios para la producción de la ropa y que, por tanto, también afectarán directamente en nuestra actividad.

Los procesos que se siguen son los siguientes:

### **1. Diseño de la colección**

El Diseñador Textil comienza a trabajar recolectando ideas, para esto es necesario viajar a las principales ferias donde se proponen las propuestas de la moda de cada temporada.

En el departamento de Diseño el diseñador define la gama de colores y los conceptos de diseño que va a utilizar en la colección y comienza a desarrollar sus ideas a través de sistemas CAD , estos softwares especializados en el diseño de textil son de gran ayuda porque permiten que el diseño de la tela y las variaciones en las combinaciones de color y texturas puedan ser fácilmente visualizadas (ya sea en pantalla o impresas) y las decisiones sobre un diseño pueden tomarse antes de ser manufacturado, éste proceso reduce drásticamente el tiempo y el coste involucrado en crear productos nuevos.

### **2. Prueba de los diseños**

Cada diseño de la nueva colección es fabricado por la propia marca para comprobar el resultado final y realizar los cambios necesarios. Se realiza una prueba en maniquís y posteriormente en modelos reales, que servirán para la realización del catálogo.

### **3. Prueba de producción**

Los diseños definitivos son enviados a los fabricantes en China, varias fábricas subcontratadas por la marca, para que realicen una prueba de producción. Esta prueba es supervisada por el director de la marca y por el diseñador textil.



#### **4. Producción de los muestrarios**

Los fabricantes realizan una pequeña producción de toda la colección para confeccionar los muestrarios que se entregaran a cada representante. Deberá poder entregarse un muestrario completo, es decir, con todas las prendas de la colección a cada uno de los representantes en cada país.

#### **5. Producción de los catálogos**

Los catálogos son producidos en una gran tirada, subcontratado también a otra fábrica situada en China. Con esta producción a gran escala conseguimos precios muy competitivos.

#### **6. Recogida de pedidos**

Los muestrarios y los catálogos son entregados a los representantes de cada zona. Los representantes mostrarán la colección a los clientes e irán recogiendo las órdenes de compra. Los representantes acudirán a ferias y convecciones para mostrar la marca a la mayor cantidad de clientes posibles. Las órdenes de compra deberán ser firmadas por el titular de la empresa cliente y se deberá efectuar el pago del 20% para que la orden sea confirmada.

#### **7. Producción**

Una vez se han recogido todos los pedidos y se ha confirmado bancariamente el pago necesario para confirmarlos, se remite la orden de producción a fábrica. Esta orden no sólo se basará en los pedidos recopilados, sino también en los pedidos finales realizados históricamente. Tenemos que tener en cuenta que las tiendas realizan pedidos pequeños al inicio y repondrán a lo largo de la temporada, por tanto necesitamos tener stock suficiente en el almacén para cubrir estas necesidades.



## **8. Envío de la mercancía**

Terminada la producción, el fabricante se pone en contacto con el distribuidor de cada país para realizar el envío de la mercancía. En nuestro caso, el envío se realiza vía transporte marítimo a través de la empresa Transnatur, que se encargará de todos los trámites en el puerto de recogida y envío de la mercancía hasta la llegada a nuestro almacén.

## **9. Recepción de la mercancía**

Pasados aproximadamente tres meses desde el envío, la mercancía llega a nuestra sede, donde es clasificada y almacenada para su posterior utilización. Deberemos comprobar que la mercancía recibida corresponde completamente con las órdenes de fabricación.

## **10. Preparación de los pedidos**

Los pedidos de los clientes son preparados en base a sus órdenes de compra. Los pedidos se preparan en cajas de cartón y son etiquetados con la dirección de la tienda de destino. En cada caja se introduce también el albarán con el detalle de los productos enviados.

## **11. Envío de los pedidos**

La empresa de transporte urgente Seur envía un camión hasta nuestras instalaciones para recoger nuestros envíos. En menos de 48 horas el cliente dispondrá en su comercio todo el pedido realizado.

## **12. Recepción de nuevos pedidos**

Cada temporada las tiendas disponen de acceso a nuestra intranet mediante la cual podrán realizar pedidos puntuales de la colección vigente. Los nuevos pedidos se realizarán de una forma cómoda y rápida por su parte mediante nuestra tienda on-line. La tienda estará sincronizada informáticamente con nuestro almacén, para que no se puedan realizar pedidos de productos no disponibles.



### **13. Preparación de los nuevos pedidos**

Las nuevas órdenes de compras serán preparadas durante el mismo día de recepción, embaladas y etiquetadas con la dirección de destino.

### **14. Envío de los nuevos pedidos**

Avisamos a la empresa de transporte de que debe pasar a recoger los paquetes al final del día. Aproximadamente a las siete de la tarde la empresa de transportes recoge los pedidos del día en nuestro almacén. En menos de 48 horas el cliente dispondrá en su tienda del nuevo pedido realizado.

## **4.4 Epílogo**

Comenzamos el capítulo analizando la importancia de la elección de la ubicación de nuestra empresa, la sede se ubicará en la provincia de Valencia, debido a contar con uno de los mejores puertos de España para el tráfico de mercancías. Tras analizar las ofertas inmobiliarias en la provincia, hemos decidido ubicarnos en Paterna, en el Parque Empresarial Táctica, lo que nos permitirá situarnos cerca de nuestros transportistas, además de encontrar unas instalaciones nuevas y que cubren todas nuestras necesidades. La distribución de las oficinas permitirán diferenciar la zona de almacén, en la planta baja, y la zona de oficinas, en la planta superior.

Por otro lado hemos definido los procesos que sigue nuestro producto desde su diseño. Estos primeros pasos no dependen de nosotros pero sí que nos afectan, así que los consideremos como un proceso más de nuestra empresa ya que podremos influir en ellos para adaptar los diseños a este nuevo mercado europeo.





# 5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS







## 5. Análisis Organización y Recursos Humanos

El capital humano es el recurso primordial de cuyas habilidades, formación y experiencia depende asegurar la creación y sostenimiento de las ventajas competitivas de la empresa. Por ello, el análisis de los recursos humanos se convierte en una función trascendental, evaluando su estructura y cualificación para contribuir a la consecución de los objetivos y estrategias de la empresa.

El Análisis de organización y recursos humanos persigue dos grandes objetivos: el primero consiste en diagnosticar la estructura y cualificación del actual grupo de personas que componen la empresa, y el segundo en el diagnóstico de las prácticas y procesos que se llevan a cabo para conseguir la cantidad de personas necesarias, con las capacidades adecuadas, en el lugar requerido, en el momento oportuno y bajo el criterio de eficiencia.

Las ventajas fundamentales que proporciona el análisis son:

- Detectar los aspectos positivos y los que se tienen que mejorar en la composición de la estructura humana de la empresa.
- Conocer la cualificación de los empleados, si se corresponde con las exigencias del puesto, y la potencialidad de estos, es decir, saber qué podrán llegar a ofrecer a la organización.
- Conocer el coste y productividad de los recursos humanos.
- Disponer de información sobre la motivación y satisfacción de las personas en el trabajo, pues es la que va a permitir canalizar la capacidad y potencialidad de los trabajadores hacia la eficiencia y consecución de los objetivos.

- La información anterior nos va a permitir tomar decisiones enfocadas a mejorar la eficiencia de los recursos humanos y a predecir su evolución futura, con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos y estrategias de la empresa.

## 5.1 Misión, Visión y Valores de la empresa

**Misión:** Se define como la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. En nuestro caso consiste en ofrecer una nueva marca de surf en el mercado español, diferente a lo establecido hasta el momento, productos con un fantástico diseño y de gran calidad.

**Visión:** Pretendemos posicionar la marca entre las mas reconocidas a nivel nacional, apoyar a los mejores deportistas, organizar los mejores eventos, ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes, comunicar la identidad de la marca y tener al mejor equipo de gente.

**Valores:** Nuestros valores apoyan nuestra misión y regulan el comportamiento general de la empresa. Los principales valores de nuestra empresa son:

- Satisfacción del cliente: Existimos por y para nuestros clientes y los atendemos de manera personalizada, con dedicación, trato amable y velocidad en las respuestas, ganando así su confianza.
- Compromiso: Cada trabajador de la empresa, con independencia de su puesto de trabajo, mostrará en todo momento un alto compromiso personal en el éxito de la empresa
- Calidad: Todos los productos ofrecidos por la empresa cuentan con la más alta calidad en su producción.
- Responsabilidad: Cumplimos con nuestras obligaciones con excelencia desde el principio y hacemos un correcto uso de los recursos.

- Respeto y cuidado del medio ambiente.

## 5.2 Forma jurídico-fiscal

La elección de la forma jurídica de la sociedad es una decisión muy importante. Por tanto, estudiaremos las características más representativas de nuestro negocio con el fin de elegir la forma jurídica más adecuada.

**Tabla 4. Clasificación de empresas según forma jurídica**

Tipo de empresa	Nº socios	Capital	Responsabilidad
Empresario Individual	1	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Comunidad de Bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedades Profesionales	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.012 Máximo 120.202	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Comanditaria Simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	El socio se responsabiliza con todos sus bienes

<b>Sociedad Cooperativa</b>	Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 - Cooperativas 2º grado: 2 cooperativas	No existe mínimo legal (en algunas CCAA sí existe)	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad Anónima Laboral</b>	Mínimo 3	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral</b>	Mínimo 3	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad de Garantía Recíproca</b>	Mínimo 150 socios participes	Mínimo 1.803.036,30 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad de Capital Riesgo</b>	Al menos 3 miembros en el Consejo Administración	Mínimo 1.200.000 €. Fondos de Capital Riesgo: Mínimo 1.650.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Agrupación de Interés Económico</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<b>Sociedad de Responsabilidad Limitada</b>	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad

*Fuente: Elaboración propia, 2013*

Hemos descartado las sociedades que se caracterizan por tener una responsabilidad ilimitada a terceros. Esta decisión nos beneficia ya que ningún socio responderá con su patrimonio. Las sociedades civiles, las comunidades de bienes, las sociedades comanditarias y el empresario individual serán descartadas por no cumplir con esta característica.

La forma jurídica elegida para la empresa será 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 nuestro patrimonio personal. Consideramos que es la forma jurídica idónea pues el número mínimo de socios requerido en esta es de uno y el capital mínimo es de 3.000 €, aunque se destinará una mayor cantidad y seremos dos socios.

➤ **Proceso para constituir una sociedad limitada de responsabilidad limitada**

1) **Registrar el nombre de la empresa.**

Para registrar el nombre de la empresa debemos dirigirnos al Registro Mercantil Central y solicitar el certificado negativo de denominación social, es decir, el documento que acredita que el nombre elegido para la sociedad o empresa no coincide con el de ninguna otra sociedad ya existente.

Para la obtención de este certificado de denominación social se deberá presentar el documento en el que figuren tres posibles nombres para la empresa. Una vez concedido el certificado, el nombre tendrá una validez de tres meses hasta su registro en el notario. En caso de superar este periodo, se deberá proceder a su renovación.

2) **Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa.**

Una vez obtenido el certificado, se deberá abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa que se va a constituir e ingresar el capital mínimo inicial, es decir, 3.000 euros, de forma íntegra. El banco emitirá un certificado de dicho ingreso que posteriormente habremos de presentar en la notaría.

### 3) Redacción de los estatutos sociales.

Los socios deberemos redactar los estatutos sociales, es decir, el conjunto de normas que regirán la empresa y que se incorporarán posteriormente a la escritura pública de la constitución. Normalmente, se delega esta tarea en un abogado o se encarga directamente a la notaría, dada la complejidad que puede traer la labor. No obstante, existen una serie de elementos mínimos que debe contener cualquier Estatuto Social, tales como la denominación de la sociedad, en la que deberá figurar necesariamente la expresión “sociedad de responsabilidad limitada”; el objeto social o actividad a la que se va a dedicar la sociedad, la fecha de cierre de cada ejercicio, el domicilio social dentro del territorio español, el capital social, las participaciones en que se divida, valor nominal de cada participación y numeración de las mismas, y el sistema de administración de la sociedad.

### 4) Escritura pública de constitución.

La escritura pública de la constitución de la sociedad se realiza ante notario y es, quizá, uno de los trámites más costosos económicamente, pero necesario para la posterior inscripción en el Registro Mercantil. Para la obtención de la escritura, es necesario aportar la siguiente documentación:

1. Estatutos Sociales de la Sociedad.
2. Certificación negativa del registro mercantil central (original).
3. Certificación bancaria de la aportación dineraria al Capital Social.
4. D.N.I. original de cada uno de los socios fundadores.
5. Declaración de inversiones exteriores (si alguno de los socios es extranjero).

### 5) Liquidación del impuesto sobre transmisiones patrimoniales.

El Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados es un tributo que gravaba la constitución de la sociedad y que hay que liquidar en las oficinas de Hacienda de la Comunidad Autónoma en un plazo de 30 días desde el otorgamiento de la escritura. Para ello, se tiene que aportar debidamente cumplimentado el modelo 600, junto con la copia simple de la escritura pública o fotocopia de la misma.

6) Trámites en Hacienda: Obtención del CIF, alta en el IAE y declaración censal.

A) Obtención del Número de Identificación Fiscal

Tras la firma de las escrituras, deberemos dirigirnos a Hacienda para obtener el Número de Identificación Fiscal (N.I.F.) provisional de la sociedad, así como las etiquetas y tarjetas identificativas. Para ello, deberemos aportar debidamente cumplimentado el modelo 036, la fotocopia del D.N.I del firmante y la fotocopia de la escritura de constitución de la empresa obtenida en el notario.

De esta forma, se asignará un N.I.F. provisional que tendrá una validez de 6 meses, plazo en que la Sociedad deberá canjearlo por el definitivo.

B) Alta en el I.A.E.

También tendremos que darnos de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE). Se trata de un tributo local que grava la actividad de empresas y necesita de tantas altas como actividades se vayan a desarrollar. Para llevar a cabo los trámites de alta, modificación o baja de este tributo, será necesario que aportemos el modelo 840 junto con el NIF en la Administración Tributaria correspondiente al lugar donde se ejerce la actividad. Para los supuestos exentos de este gravamen, es decir, aquellos que tengan una cifra de negocio inferior a 1.000.000 de euros al año, solo es necesario aportar el modelo 036 de la declaración censal.

C) Declaración censal (IVA)

En esta declaración se detalla el comienzo, la modificación o el cese de la actividad. Ha de ser presentada por empresarios, profesionales, artistas y todos aquellos con obligaciones tributarias. Para su expedición, es necesario aportar el modelo oficial 036, el NIF de la Sociedad y el documento acreditativo de alta en el Impuesto de Actividades Económicas.

## 7) Inscripción en el Registro Mercantil.

La sociedad ha de inscribirse en el Registro Mercantil de la provincia en la que se ha fijado su domicilio social. Para ello, tenemos un plazo de dos meses desde la obtención de la escritura de la constitución y se necesita aportar la siguiente documentación:

- Copia auténtica de la escritura de constitución de la Sociedad.
- Certificación negativa de denominación social.
- Documento acreditativo de haber liquidado el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Copia del N.I.F. Provisional.

## 8) Obtención del NIF definitivo.

Una vez completados los pasos anteriores, y como última acción, deberemos dirigirnos nuevamente a Hacienda para canjear la tarjeta provisional de N.I.F. por la definitiva, una vez se haya inscrito efectivamente la constitución de la sociedad.

### ➤ Trámites laborales

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

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

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

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



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

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

Estarán obligatoriamente incluidos al régimen especial de autónomos:

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

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

- Formalización de los contratos de trabajo.

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

- Comunicación de apertura del centro de trabajo.

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

➤ **Impuesto de Sociedades**

Somos una empresa de reducida dimensión ya que cumplimos con el siguiente requisito: la cifra de negocio del año anterior es menor de 10 millones de €. En nuestro caso, al ser una empresa de nueva creación la cifra de negocios se referirá al primer periodo impositivo en el que se desarrolle la actividad. Por tanto, disponemos de una serie de incentivos fiscales que enumeramos a continuación:

- a) Libertad de amortización : Las inversiones en elementos nuevos del inmovilizado material y de las inversiones inmobiliarias afectos a actividades económicas y puestos a disposición por la empresa en los periodos impositivos iniciados dentro de los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015, podrán amortizarse libremente. Además el requisito de incremento de plantilla se elimina.
- b) Amortización del inmovilizado material, de las inversiones inmobiliarias y del inmovilizado intangible nuevo: Podrán amortizarse utilizando los coeficientes máximos según tablas multiplicados por 2.
- c) Dotación por posibles insolvencias de deudores: 1% de los saldos de deudores.
- d) Exención por reinversión: No se integraran en la base imponible las rentas obtenidas, una vez corregidas en el importe de la depreciación monetaria en la transmisión onerosa de elementos patrimoniales de inmovilizado, siempre que se reinvierta en cualquiera de los elementos patrimoniales de la naturaleza enajenada, dentro del plazo comprendido entre el año anterior a la fecha de la entrega o puesta a disposición del elemento patrimonial y los tres años posteriores.

- e) Entidades de nueva creación: Las entidades de nueva creación, constituidas a partir del 1 de enero de 2013, que realicen actividades económicas tributarán, en el primer periodo impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente, con arreglo a la siguiente escala:
- Por la parte de base imponible comprendida entre **0 y 300.000 euros**:  
**15%**
  - Por la parte de base imponible restante: **20%**

### 5.3 Análisis de los puestos de trabajo

El análisis y definición de los puestos de trabajo de una empresa es una labor muy importante que nos ayudará a determinar las necesidades de formación del personal y a descubrir los perfiles más óptimos para cubrirlos, además de servirnos para organizar los departamentos.

La descripción de un puesto debe responder a múltiples preguntas, que se pueden resumir en tres principios básicos: identificar, definir los objetivos que cumple cada uno y describir las actividades que se realizan en ellos.

A continuación se detallarán los distintos puestos de trabajo que hay en la empresa. Es importante destacar que la empresa intentará organizar los distintos puestos de trabajo fundamentales de forma que se consigan minimizar el número de empleados, para así ahorrar en costes. Además los delegados comerciales de cada zona serán trabajadores freelance que serán remunerados en función a sus ventas, eliminando una gran carga en sueldos fijos para la empresa.

#### DIRECTOR GENERAL

Descripción de las tareas a realizar:

- Dirección general de la empresa: Define, implanta y controla la política y estrategia de la empresa.

- Dirección comercial: Máximo responsable del departamento comercial. Responsable del cumplimiento de objetivo de ventas. Analizar y conocer el mercado y la competencia existente o potencial, definiendo acciones que permitan aumentar la cuota de mercado y el posicionamiento de la empresa.
- Responsable Marketing: Generar estrategias de marketing y comunicación para lograr un mayor posicionamiento de la marca y los productos de la empresa.

#### Formación y experiencia:

- Formación: Titulado en Administración y Dirección de Empresas o Empresariales.
- Idiomas: Nivel alto de Inglés.
- Experiencia mínima: Experiencia profesional de al menos 10 años en la dirección comercial de los cuales mínimo 5 años en el ámbito textil.

#### Condiciones laborales:

- Sueldo bruto anual: 25.000 euros.
- Tipo de contrato: Indefinido.
- Horario: Lunes a Viernes de 9h a 14h y de 16.00h a 19.00h.

### DIRECTOR FINANCIERO

#### Descripción de las tareas a realizar:

- Dirección financiera: Diseñar, implantar y supervisar, la estrategia financiera de la empresa. Será el máximo responsable del reporting financiero y económico.

#### Formación y experiencia:

- Formación: Titulado en Administración y Dirección de Empresas o Empresariales.
- Idiomas: Nivel alto de inglés.
- Experiencia: Experto en contabilidad, fiscalidad y gestión de tesorería. Experiencia mínimo de al menos 5 años en puesto similar.

#### Condiciones laborales:

- Sueldo bruto anual: 25.000 €.



- Tipo de contrato: Indefinido.
- Horario: Lunes a Viernes de 9h a 14h y de 16.00h a 19.00h.

## INFORMÁTICO

Descripción de las tareas a realizar:

- Programador web: Configuración de los ordenadores de la empresa y puesta en funcionamiento de la red local. Programación de la página web y de la tienda online. Mantenimiento y gestión de la misma. Gestión de los pedidos realizados a través de la plataforma.

Formación y experiencia:

- Formación: Ingeniero Informático. Título postgrado en comercio online.
- Experiencia: Mínimo 5 años de experiencia.

Condiciones laborales:

- Sueldo bruto anual: 20.000 €
- Tipo de contrato: Indefinido.
- Horario: Lunes a Viernes de 9h a 14h y de 16h a 19h. Guardias localizadas.

## RESPONSABLE ALMACÉN

Descripción de las tareas a realizar:

- Recepción de la mercancía. Carga y descarga de la mercancía con carretilla elevadora. Ubicación de la mercancía en el almacén. Organización de almacén. Preparación de envíos.

Formación y experiencia:

- Amplia experiencia en almacenes como operario de almacén.
- Carnet de carretillero.



Condiciones laborales:

- Sueldo bruto anual: 18.000 euros.
- Tipo de contrato: Indefinido.
- Horario: Lunes a Viernes de 9h a 14h y de 16h a 19h.

DELEGADO ZONA NORTE

Descripción de las tareas a realizar:

- Captación de nuevos clientes, seguimiento de cuentas, negociación y cierre de acuerdos. Acudir a ferias y eventos en los que la marca necesite ser representada.
- Zona de trabajo: Galicia, Asturias, Cantabria, País Vasco, Navarra y La Rioja.

Formación y experiencia

- Experiencia como delegado comercial. Cartera de clientes tiendas deportivas.

Condiciones laborales:

- Tipo de contrato: Autónomo o freelance.
- Salario: 20% de las ventas.
- Vehículo propio

DELEGADO ZONA CENTRO

Descripción de las tareas a realizar:

- Captación de nuevos clientes, seguimiento de cuentas, negociación y cierre de acuerdos. Acudir a ferias y eventos en los que la marca necesite ser representada.
- Zona de trabajo: Extremadura, Madrid y Castilla La Mancha.

Formación y experiencia

- Experiencia como delegado comercial. Cartera de clientes tiendas deportivas.

Condiciones laborales:

- Tipo de contrato : Autónomo o freelance.



- Salario: 20% de las ventas.
- Vehículo propio.

### DELEGADO ZONA ESTE

Descripción de las tareas a realizar:

- Captación de nuevos clientes, seguimiento de cuentas, negociación y cierre de acuerdos. Acudir a ferias y eventos en los que la marca necesite ser representada.
- Zona de trabajo: Cataluña, Aragón, Comunidad Valenciana, Murcia e Islas Baleares.

Formación y experiencia

- Experiencia como delegado comercial. Cartera de clientes tiendas deportivas.

Condiciones laborales:

- Tipo de contrato : Autónomo o freelance.
- Salario: 20% de las ventas.
- Vehículo propio.

### DELEGADO ZONA SUR

Descripción de las tareas a realizar:

- Captación de nuevos clientes, seguimiento de cuentas, negociación y cierre de acuerdos. Acudir a ferias y eventos en los que la marca necesite ser representada.
- Zona de trabajo: Andalucía, Islas Canarias, Ceuta y Melilla.

Formación y experiencia

- Experiencia como delegado comercial. Cartera de clientes tiendas deportivas.

Condiciones laborales:

- Tipo de contrato: Autónomo o freelance.
- Salario: 20% de las ventas.
- Vehículo propio.

Por último citar que se subcontratará el servicio de limpieza, que se encargue de la limpieza del almacén y de las oficinas y el servicio de transporte, que se realizará a través de empresas especializadas.

## 5.4 Organigrama

Ilustración 6. Organigrama



*Fuente: Elaboración propia, 2013*





## 5.5 Epílogo

En primer lugar la misión de Desman Iberia consiste en ofrecer una nueva marca de surf en el mercado español, diferente a lo establecido hasta el momento, productos con un fantástico diseño y de gran calidad.

La forma jurídica elegida es la sociedad limitada, ya que es la que nos permitirá limitar la responsabilidad de los socios al capital aportado, protegiendo así nuestro patrimonio personal. Consideramos que es la forma jurídica idónea pues el número mínimo de socios requerido en esta es de uno y el capital mínimo es de 3.000 €, aunque se destinará una mayor cantidad y seremos dos socios.

Finalmente se ha realizado un análisis de los puestos de trabajo y representado el organigrama jerárquico, estando en un mismo nivel el director comercial y el director financiero, que serán los socios de la empresa, y en un nivel inferior los delegados comerciales, el informático y el encargado del almacén.





# 6. PLAN DE MARKETING



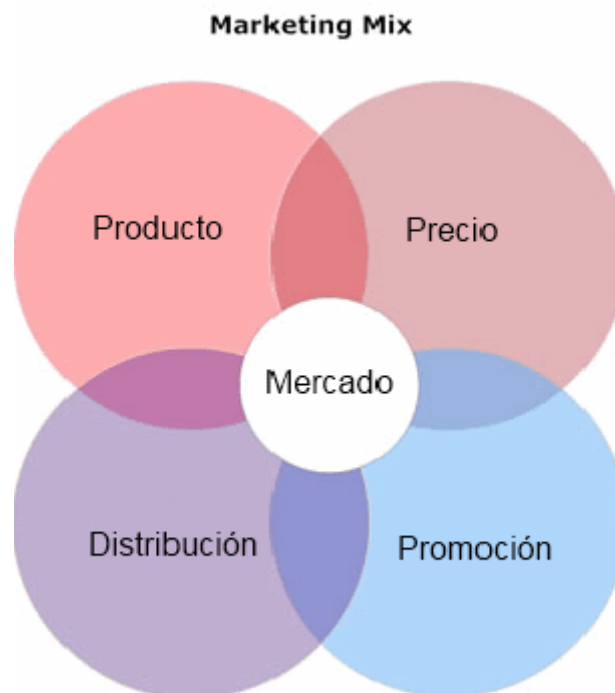
## 6. Plan de Marketing

Este punto tiene como objetivo conocer la estrategia de marketing mix seguida por la empresa. El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos para analizar cuatros variables básicas de la actividad: producto, precio, distribución y promoción.

El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

Esta estrategia es también conocida como las "4Ps", dado que en su origen anglosajón se conoce como: price (precio), product (producto), place (distribución) y promotion (promoción).

### Ilustración 7. Elementos de Marketing Mix



*Fuente: E-economic, 2012*

## Precio

En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos.

## Producto

Esta variable engloba tanto el producto (core product) en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí. Estos elementos pueden ser: embalaje, atención al cliente, garantía, etc.

## Distribución

En esta variable se analiza los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Además, podemos hablar también del almacenaje, de los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de los mismos, etc.

## Promoción

La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, por ejemplo: la publicidad, las relaciones públicas, la localización del producto, etc.

### **6.1 Segmentación y público objetivo**

En este apartado definiremos cual es nuestro público objetivo, para ellos vamos a realizar una segmentación del mercado. La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de la empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes. El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

La segmentación de mercados permitirá:

- Identificar nuevos nichos de mercado donde no haya competencia.
- Detectar nuevas oportunidades de negocio.
- Focalizar mejor las estrategias de marketing.
- Generar ventajas competitivas (posicionamiento) sobre un competidor (diferenciación).
- Hacer publicidad más efectiva.
- Eliminar nichos poco rentables.
- Adaptar la oferta a las necesidades reales del consumidor.
- Aumentar las posibilidades de crecer rápidamente en segmentos del mercado sin competidores.

A continuación seguiremos una serie de variables que nos ayudarán a definir nuestro público objetivo.

Las variables objetivas son:

#### Variables demográficas

- Sexo: Hombres
- Edad: Nuestra ropa está dirigido a todo tipo de edades en tallaje de adulto, aunque, debido al estilo deportivo de la ropa, el potencial de mercado se encuentra entre los 14 y los 30 años.



- Estado civil: Indistinto
- Ocupación: Indistinto
- Religión: Indistinta
- Nacionalidad: Indistinta

### Variables geográficas

Nuestros productos no van orientados a una zona geográfica específica y se distribuirán en todo el territorio español. Sin embargo, deberemos tener en cuenta que existe una mayor demanda para este tipo de ropa en las ciudades costeras. A su vez, esta mayor demanda en estas ciudades provoca que existan también un mayor número de tiendas especializadas, al contrario que en el interior, donde hay pocas tiendas especializadas y al público le resultará más complicado encontrar nuestra ropa.

### Variables socioeconómicas

- Nivel de ingresos: Nuestra ropa está dirigida a un público con ingresos altos o medios. Las personas con niveles bajos de ingresos elegirán marcas mas baratas o marcas blancas.
- Educación: No existe diferencia entre los distintos grados de educación para estar interesado en nuestros productos.
- Clase social: La moda surf está dirigida a todos los estratos de clase social, aunque será mayor valorada por la clase alta al tener una mayor de diferenciación.

## **6.2 Análisis del producto**

“Un producto es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos que se comercializan se dividen en productos físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas” (Dirección de Marketing – Kotler, Philipp y Keller).





En nuestro caso comercializamos una marca australiana de moda surfera, no conocida hasta el momento en Europa. Cubriremos la necesidad de aquellos consumidores que buscan diferenciarse del resto vistiendo marcas menos generalistas.

Nuestra empresa va a distribuir solo productos para chico, la introducción de la línea femenina la estudiaremos mas adelante cuando la empresa esté en funcionamiento y hayamos conocido la aceptación de la marca.

La colección se dividirá en dos temporadas y tendrá los siguientes productos:

#### Primavera – Verano

- Camisetas
- Pantalones cortos
- Bañadores

#### Otoño-Invierno

- Camisas
- Pantalones largos
- Sudadera
- Chaquetas

Cada línea contara con entre 5-15 modelos cada temporada, además cada modelo se fabricará en varios colores.

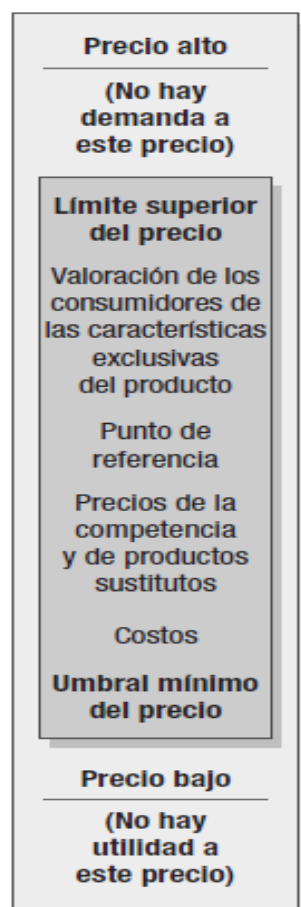
Las marcas líderes de la competencia cuentan con más líneas y mas modelos en cada colección, pero la mayoría de las tiendas tienden a comprar pocas líneas y modelos y, además, repiten las que funcionan, por tanto no creemos que este sea un factor que nos vaya a perjudicar.

### 6.3 Análisis del precio

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que genera ingresos, todos los demás generan gastos. El precio es el elemento del programa de marketing más fácil de ajustar, puesto que modificar las características del producto, los canales de distribución e incluso la promoción lleva más tiempo. El precio también comunica al mercado el posicionamiento de valor que busca la empresa para los productos o marca.

La demanda determina el límite superior de los precios que puede cobrar la empresa por sus productos, mientras que los costes determinan el límite inferior. La empresa necesita fijar un precio que cubra los costes de producción, distribución y venta del producto, incluida un beneficio razonable por los esfuerzos realizados y los riesgos asumidos.

#### Ilustración 8. Modelo de las tres C para la fijación del precio



*Fuente: Dirección de Marketing. Kotler, Philipp y Keller, 2006*

La empresa debe establecer un sistema de precios que tenga en cuenta una o más de estas consideraciones. A continuación detallaremos tres de estas consideraciones con las que obtendremos el precio final.

Fijación de precio mediante márgenes: El método más sencillo de fijación de precios consiste en añadir un margen estándar al coste del producto. Tomaremos como margen estándar para este tipo de productos obtener un 60% de beneficio sobre las ventas.

Fijación de precios basada en el valor percibido: Cada vez más empresas fijan sus precios en función del valor percibido por los consumidores. Así, las empresas deben entregar el valor que promete su propuesta, y los consumidores deben percibir ese mismo valor. Las empresas utilizan otros elementos de la mezcla de marketing, como la publicidad y la fuerza de ventas, para comunicar y fortalecer en la mente de los consumidores el valor percibido por éstos.

Fijación de precios basada en la competencia: Consiste en que la empresa establece su precio en gran medida en función de los de la competencia. Al ser nuestra empresa de nueva creación utilizaremos este método para seguir a las marcas líderes. Vamos a analizar el precio unitario de de los productos mas representativos de los competidores.

**Tabla 5. Precios venta al público de la competencia (en euros)**

	<b>BILLABONG</b>	<b>O'NEILL</b>	<b>QUIKSILVER</b>	<b>RIPCURL</b>
<b>Camisetas</b>	<b>25-35</b>	<b>25-35</b>	<b>30-35</b>	<b>25-30</b>
<b>Pantalones cortos</b>	<b>35-60</b>	<b>45-75</b>	<b>45-65</b>	<b>55-70</b>
<b>Bañadores</b>	<b>44-60</b>	<b>30-70</b>	<b>45-75</b>	<b>45-80</b>
<b>Camisas</b>	<b>55-75</b>	<b>45-70</b>	<b>55-85</b>	<b>55-70</b>
<b>Sudaderas</b>	<b>55-85</b>	<b>55-70</b>	<b>65-90</b>	<b>55-75</b>
<b>Chaquetas</b>	<b>80-150</b>	<b>80-170</b>	<b>90-180</b>	<b>90-200</b>
<b>Pantalones largos</b>	<b>75-85</b>	<b>55-75</b>	<b>60-95</b>	<b>60-75</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2013*

➤ **Selección del precio final**





El precio final de los productos comercializados por nuestra empresa tendrán en cuenta los tres métodos anteriores. Estableceremos unos precios que nos reporten al menos un 50% de beneficio, y que el precio de venta final al público se encuentren en la media de las marcas líderes del sector y que hagan percibir al cliente el valor de nuestro producto.


A la entrega de los productos, también marcaremos unos precios de venta recomendados para las tiendas, teniendo en cuenta los márgenes de rentabilidad con los que trabajan los minoristas, esto nos permitirá controlar el precio al que se vender nuestros productos en las tiendas.

Una vez analizados todos los factores, establecemos los siguientes precios para nuestros productos:

**Tabla 6. Precios de venta a la tienda y recomendado al público Energie**

PRODUCTO	PRECIO VENTA TIENDA	PVR (INCL. IVA)
 Camiseta	11,50 €	27 €
 Pantalón corto	24 €	55 €

 <p>Bañador</p>	21,50 €	50 €
 <p>Camisa</p>	20 €	50 €
 <p>Pantalón largo</p>	25 €	65 €
 <p>Sudadera</p>	25 €	60 €

 Chaqueta	30 €	70 €
---	------	------

*Fuente: Elaboración propia, 2013*

Con estos precios de venta al público trataremos de posicionar nuestra como una marca de prestigio, pero a la vez ser de media mas baratos que la competencia.

#### 6.4 Análisis de la comunicación

Las comunicaciones de marketing son el medio por el que la empresa intenta informar, convencer y recordar, directa o indirectamente, sus productos al gran público. Una buena comunicación entre empresa y cliente es esencial para cualquier negocio, ya que a través de la comunicación las empresas presentan la imagen de la misma y la imagen de sus productos al mercado.

Las comunicaciones desempeñan numerosas funciones para los consumidores, quienes, a partir de ellas, reciben información de la empresa sobre cómo y por qué se emplea un producto, quiénes lo utilizan, dónde y cuándo. Además, también se enteran de quién fabrica el producto y qué significan la marca y la empresa, y en último término, reciben un incentivo o una recompensa por probar o utilizar el producto. Las comunicaciones de marketing permiten a la empresa vincular sus marca a personas, lugares, marcas, experiencias, sentimientos y objetos. Las comunicaciones de marketing contribuyen a recordar y transmitir la imagen de marca.

Aunque la publicidad suele ser uno de los elementos principales en la comunicación de una marca, no es el único, la mezcla de comunicaciones está compuesto por seis

elementos principales: publicidad, promoción de ventas, eventos y experiencias, relaciones públicas y publicidad, marketing directo y venta personal.

**Tabla 7. Plataformas de comunicación más comunes**

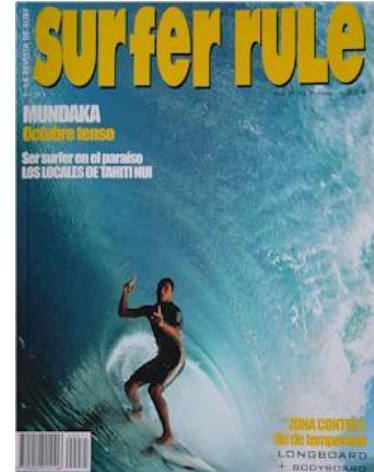
Publicidad	Promoción de ventas	Eventos y experiencias	Relaciones públicas	Venta personal	Marketing directo
Anuncios impresos, de radio y tv	Concursos, juegos, sorteos, loterías	Eventos deportivos	Boletines de prensa	Presentaciones de ventas	Catálogos
Empaque	Obsequios	Entretenimiento	Discursos	Reuniones de ventas	Mensajes por correo
Insertos en el empaque	Muestras	Festivales	Seminarios	Programas de incentivos	Telemarketing
Dibujos animados	Ferias y espectáculos comerciales	Exposiciones artísticas	Reportes anuales	Muestras	Compras por Internet
Folletos	Exhibiciones	Causas	Donaciones	Ferias y espectáculos comerciales	Venta por tv
Carteles y volantes	Demostraciones	Visitas a las fábricas	Publicaciones		Mensajes por fax
Directorios	Cupones	Museos de la empresa	Relaciones con la comunidad		Correo electrónico
Reimpresiones de anuncios	Devoluciones	Actividades en la calle	Cabildeo ( <i>Lobbying</i> )		Correo de voz
Anuncios espectaculares	Financiamiento con tasa de interés baja		Medios de identidad		
Letreros de exhibición	Entretenimiento		Revista de la empresa		
Escaparates en puntos de venta	Programas de continuidad				
Material audiovisual	Acuerdos				
Símbolos y logotipos					
Videos					

*Fuente: Dirección de Marketing. Kotler, Philipp y Keller, 2006*

Las acciones de comunicación que la empresa realizará son:

**Publicidad en revistas:** La empresa realizará anuncios en las revistas más leídas de surf en España: 3sesenta, Surfer Rule y Surflimit. En un principio, la publicidad se realizará en las páginas interiores en formato 1/4 y 1/8, al ser estos los formatos más económicos.

### Ilustración 9: Revistas de surf



*Fuente: Elaboración propia, 2013*

Promoción de ventas: La promoción se realizará tanto a nivel de tiendas como de consumidores finales. Para la promoción a las tiendas se exhibirá la marca y sus productos en las distintas ferias anuales y en las reuniones de los principales grupos de compras. Para la promoción al consumidor final, se realizarán concursos en las redes sociales con los que se podrán obtener descuentos en la compra de nuestros productos.

Eventos y experiencias: Participaremos en la organización de diversos campeonatos de surf por toda España. Nuestra participación se estructurará en patrocinios y organización de campeonatos y patrocinio de deportistas. También colaboraremos con varias escuelas de surf, proporcionándoles material gratuitamente y las escuelas realizarán publicidad de nuestra marca.



### Ilustración 10. Ejemplos patrocinio y organización de campeonatos



Fuente: Elaboración propia, 2013

### Ilustración 11. Deportistas patrocinados



Fuente: Elaboración propia, 2013

## Ilustración 12. Patrocinio de escuelas

1ª ESCUELA DE SURF DE ESPAÑA  
**DESDE 1991**  
"ENSEÑANDO SURF DE VERDAD"

**ESCUELA CANTABRA DE SURF**  
PLAYA DE SOMO

Quiksilver

**ROXY**

[www.escuelacantabradesurf.com](http://www.escuelacantabradesurf.com)

PLAYA DE SOMO  
CLASES DE SURF Y BODYBOARD  
APRENDIZAJE  
PERFECCIONAMIENTO  
COMPETICIÓN

Monitores titulados  
Todos los niveles y edades  
Experiencia y profesionalidad  
Surf Camp, Surf House & Surf Shop  
Alquiler del mejor material  
Descuentos especiales a grupos  
Instalaciones a pie de playa

Infórmate en:  
ESCUELA CANTABRA DE SURF  
PLAYA DE SOMO (CANTABRIA)

CONTACTO:  
David Garcia (CAP)  
Nacho Garcia  
TEL: (+34) 942 51 06 15  
609 48 28 23  
email: [escsurf@escuelacantabradesurf.com](mailto:escsurf@escuelacantabradesurf.com)

surfer rule

*Fuente: Escuela cántabra de surf, 2012*

Relaciones públicas: Realizaremos reportajes en las revistas de surf nombradas en el apartado anterior, y también en publicaciones especializadas del sector deportivo, como la revista digital Cmdsport.

### Ilustración 13. Revista CMD Sport



*Fuente: CMD Sport, 2012*

Venta personal: Los representantes de cada zona, además de acudir a las diferentes ferias de su zona, realizarán visitas a las tiendas con los muestrarios para realizar ventas directas.

Marketing directo: Cada representante entregará, en sus visitas a las tiendas, entregará un catálogo en el que se mostrarán todos los productos. Las tiendas podrán realizar los pedidos directamente al representante o mediante la intranet de la empresa.

### Ilustración 14. Catálogo Energie



*Fuente: Flyeralarm, 2013*

## 6.5 Análisis de distribución

A continuación se detallarán los pasos que tendrán lugar en la distribución de nuestro producto, nuestro objetivo será reducir al máximo el ciclo pedido-envío-facturación. El envío de los pedidos los realizaremos con la empresa Seur, con la que llegaremos a un acuerdo para ajustar al máximo la tarifa, debido al gran número de envíos que haremos. Trabajar con esta empresa nos permitirá cumplir con uno de nuestros objetivos principales, que el cliente reciba el pedido en menos de 48 horas desde que lo realice.



- 1) El cliente realiza el pedido a través de nuestra intranet o de nuestros representantes.
- 2) La empresa recibe el pedido y lo transmite al responsable de almacén. Avisamos a la empresa de transporte de que debe venir a nuestra empresa a recoger el envío.
- 3) El responsable de almacén prepara el envío, los productos solicitados son empaquetados y se imprime la etiqueta con la dirección de envío.
- 4) Al final del día la empresa de transporte recoge el pedido o pedidos que haya habido durante el día.
- 5) En un plazo máximo de 48 horas el cliente recibe el pedido en su tienda y firma digitalmente al repartidor la entrega del producto.
- 6) En un plazo máximo de 60 días el cliente debe realizar el pago de la factura.

Una vez el producto está en las tiendas, ellas se encargarán de realizar la venta al consumidor final, haciendo uso de las promociones de ventas comentadas en el apartado anterior.

## 6.6 Epílogo

El público objetivo de Energie son hombres de edades comprendidas entre los 14 y los 30 años, con un poder adquisitivo medio-alto y principalmente residente en ciudades costeras. La colección contará con dos temporadas, primavera-verano y otoño- invierno. Las líneas básicas de la colección estarán compuestas por pantalones cortos, camisetas bañadores, camisas, pantalones largos, sudaderas y chaquetas. Cada línea contará con entre 5 y 15 modelos de cada producto.

Estableceremos unos precios que nos reporten al menos un 60% de beneficio, y que el precio de venta final al público se encuentren en la media de las marcas líderes del sector y que hagan percibir al cliente el valor de nuestro producto.



Las acciones de comunicación que la empresa realizará son: publicidad en revistas, promoción de ventas, eventos y experiencias, relaciones públicas, venta personal y marketing directo.



# 7. ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO





## 7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

En este punto estudiaremos la viabilidad del proyecto que vamos a llevar a cabo, recogeremos 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.

Para ello realizaremos una previsión a tres años vista del balance y de la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa, especificando el plan de ventas y el plan de inversión. Además, el estudio del balance y pérdidas y ganancias, lo realizaremos en diferentes escenarios posibles, los cuales son: el pesimista, realista y optimista.

### 7.1 Plan de Inversión-Financiación

En este apartado detallaremos la inversión necesaria para comenzar nuestro negocio y el tipo de financiación utilizado para poder realizar esta inversión.

#### 7.1.1 Plan de Inversión

Dividiremos las inversiones en inmovilizado material e inmovilizado intangible. No realizaremos inversiones inmobiliarias, ya que hemos optado por alquilar nuestras oficinas para no tener que realizar un desembolso tan importante de capital y para dejarnos la posibilidad a poder cambiar de ubicación en un futuro.

##### ➤ Inmovilizado material

- **Mobiliario:** Está formado por todo el mobiliario de la empresa, como mesas de trabajo, sillas, estanterías, archivadores, percheros. El presupuesto detallado lo encontraremos en el anexo 1.
- **Equipos informáticos:** Está compuesto por 4 ordenadores, 1 impresora y 1 impresora con fax. Presupuesto en anexo 2.

- Utillaje: principalmente utensilios de papelería como son papel, útiles de escritura, grapadoras, sobres, libretas, tijeras, etc.

➤ Inmovilizado intangible

- Propiedad industrial: Nombre y logo comercial de la marca.
- Aplicaciones informáticas: contiene todo el software necesario para el desarrollo diario de la actividad como por ejemplo Microsoft Office, Contaplus, Norton antivirus, Tienda virtual para los pedidos.

En la siguiente tabla detallaremos la inversión que realizaremos para la puesta en marcha de la empresa:

**Tabla 8. Plan de inversión**

<b>INMOVILIZADO</b>	<b>AÑO 1</b>
<b>Inmovilizado material</b>	
Mobiliario	3.857,85 €
Equipos informáticos	3.245,00 €
Utillaje	350,00 €
Total	7.452,85 €
<b>Inmovilizado Intangible</b>	
Propiedad industrial	250,00 €
Aplicaciones informáticas	2.000,00 €
Total	2.250,00 €
<b>TOTAL INMOVILIZADO</b>	<b>9.702,85 €</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2013.*



### 7.1.2 Plan de financiación

En este apartado vamos a determinar de dónde vamos a obtener el dinero necesario para hacer frente a la inversión realizada y a los gastos que irán surgiendo con el inicio de la actividad. Nuestra empresa se financiará a través de recursos propios y de recursos ajenos.

Los recursos propios estarán formados por 50.000 euros aportados por los socios. La aportación será proporcional a la participación de cada uno de ellos, es decir, cada socio aportará 25.000 euros. La sociedad limitada sólo necesitaría de 3.000 euros para su creación, pero hemos decidido hacer esta aportación mayor para cubrir todas las necesidades de capital del arranque de la empresa y poder tener una mayor solvencia a la hora de pedir el préstamo bancario.

Por otro lado solicitaremos una financiación a la línea ICO-Emprendedores dirigido a autónomos y empresas españolas. El importe solicitado será de 100.000 euros, sin periodo de carencia y con un plazo de amortización de 10 años. Esta operación no tiene comisiones ni gastos de apertura, y el interés aplicado será del 7,168 % nominal, según las tablas de 2013. En el anexo 3 se detalla el cuadro de amortización del préstamo.

Tabla 9. Tipos de interés ICO 2013

Plazo	Carencia	Nominal	TAE
1 año	Sin carencia	3.918	4.012
1 año	1 año de carencia	3.918	4.012
2 años	Sin carencia	5.868	6.038
2 años	1 año de carencia	5.868	6.038
3 años	Sin carencia	5.868	6.038
3 años	1 año de carencia	5.868	6.038
5 años	Sin carencia	6.968	7.19
5 años	1 año de carencia	6.968	7.19
7 años	Sin carencia	6.968	7.19
7 años	1 año de carencia	6.968	7.19
10 años	Sin carencia	7.168	7.4
10 años	1 año de carencia	7.168	7.4
12 años	Sin carencia	7.168	7.4
12 años	2 años de carencia	7.168	7.4
15 años	Sin carencia	7.168	7.4
15 años	2 años de carencia	7.168	7.4
20 años	Sin carencia	7.168	7.4
20 años	2 años de carencia	7.168	7.4

*Fuente: ICO, 2013*

## 7.2 Plan de ventas

En este punto vamos a estudiar la previsión de ventas de nuestro producto para los próximos 3 años, considerando tres escenarios posibles: Realista, Pesimista y Optimista. Esta previsión nos permitirá conocer teóricamente si nuestro negocio es viable económicamente, además de poder calcular cuales van a ser nuestras necesidades de compra de producto.

Realizando un estudio de nuestros posibles clientes hemos conseguido realizar un listado de 500 tiendas que podrían ser compradoras de nuestra marca, ya que actualmente tienen moda surf entre sus productos. Para el estudio vamos a considerar que 125 de estas tiendas serán compradoras de nuestros productos durante los primeros 3 años de vida de la empresa.

En el escenario realista vamos a realizar la hipótesis de que estas tiendas comprarán al principio de cada temporada, Abril y Octubre, 10 unidades de cada producto y repondrán 2 unidades de cada producto el resto de meses de la temporada. Durante el segundo y tercer año vamos a considerar que se realizan incrementos de un 5% en las ventas, somos conservadores en este aspecto debido al actual escenario de crisis económica en el que nos encontramos. La facturación mensual detallada del escenario realista para los tres primeros años se encuentra en el anexo 4.

Para los escenarios pesimistas y optimistas consideraremos que estas mismas 50 tiendas realizarán unas compras inferiores o superiores en un 20%.

**Tabla 10. Plan de ventas escenario realista**

	2014	2015	2016
<b>Unidades vendidas</b>	5.000	5.250	5512
<b>Facturación total</b>	392.500 €	412.125 €	432.731 €

*Fuente: Elaboración propia, 2013*

**Tabla 11. Plan de ventas escenario pesimista**

	2014	2015	2016
<b>Unidades vendidas</b>	4.000	4.200	4.410
<b>Facturación total</b>	314.000 €	329.700 €	346.185 €

*Fuente: Elaboración propia 2013*

Tabla 12. Plan de ventas escenario optimista

	2014	2015	2016
Unidades vendidas	6.000	6.300	6.615
Facturación total	471.000 €	494.550 €	519.278 €

*Fuente: Elaboración propia, 2013*

Para el cálculo de las facturaciones hemos tenido en cuenta el precio de los productos estipulados en el apartado 5.3. Hemos decidido mantener constantes los precios durante los primeros años, ya que no se prevén un aumento de los costes de producción, y tampoco deseamos que los productos sean vendidos con un mayor precio en las tiendas minoristas durante estos años.

### 7.3 Plan de tesorería

En el plan de tesorería detallaremos los cobros y los pagos que estima realizar la empresa en los próximos tres años. Nos servirá como instrumento de control de la tesorería de la empresa, informándonos de la situación de liquidez del proyecto y de las necesidades de financiación a corto plazo, con ello intentaremos detectar si con los cobros previstos se va a poder hacer frente a los pagos estimados.

En todo momento hay que procurar que a la empresa no le falte dinero y pueda hacer frente a todas sus obligaciones de pago y así evitar situaciones desagradables como la de tener que suspender pagos. Por lo que si mediante la confección del plan de tesorería se conoce con antelación las necesidades de dinero que pueda tener la empresa en momentos puntuales, se podrá pensar con más tranquilidad como resolver dicho problema, recurriendo algún tipo de financiación adicional a corto plazo.

➤ Cobros:

Son los relacionados con las ventas de producto realizadas por la empresa. Los cobros están desarrollados en el plan de ventas del apartado 7.2. También tendremos en cuenta el capital social aportado por los socios y el préstamo ICO solicitado a la entidad financiera.

➤ Pagos:

Son los necesarios para el funcionamiento normal de la empresa, los detallamos a continuación:

- Inmovilizado: estos pagos iniciales del activo no corriente están detallados en el apartado 7.1.
- Gastos de personal: Corresponderá a los cuatro trabajadores de la empresa y se detallan en la siguiente tabla para el primer año. Para el resto de años consideremos un incremento del 2%.

**Tabla 13. Coste del personal año 2014**

EMPLEADO	SALARIO BRUTO ANUAL	SEGURIDAD SOCIAL	COSTE DEL PERSONAL
Director General	25.000 €	7.500 €	32.500 €
Director Financiero	25.000 €	7.500 €	32.500 €
Informático	20.000 €	6.000 €	26.000 €
Responsable Almacén	18.000 €	5.400 €	23.400 €
	Seguridad Social	30%	<b>114.400 €</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2013*

- Delegados comerciales: Corresponden a los cuatro trabajadores freelance que se encargan de la venta de nuestra marca en las diferentes zonas. Sus honorarios varían en función de las ventas, ya que corresponden a un

20% de las ventas realizadas. En base al plan de ventas los pagos que deberemos realizar por este concepto son:

**Tabla 14. Honorarios Delegados Comerciales**

	2014	2015	2016
<b>Ventas</b>	392.500 €	412.125 €	432.731 €
<b>Honorarios</b>	20%	20%	20%
<b>Coste</b>	<b>78.500 €</b>	<b>82.425 €</b>	<b>86.546 €</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2013*

- Alquiler: Corresponde al alquiler mensual del inmueble donde se ubica nuestra empresa. Aunque en el anuncio se publicitaba con una renta de 1.750 euros/mes, hemos realizado una buena negociación y hemos conseguido firmar un contrato de alquiler de 10 años por 1.200 euros/mes, sin incremento de IPC durante los tres primeros años.
- Publicidad: Gasto que realizamos por anunciarnos en las revistas y en el apoyo a las escuelas y eventos en los que nos publicitaremos. Hemos decidido destinar un 5% de nuestra facturación anual a este presupuesto.
- Luz y agua: Nuestra actividad no realiza grandes consumos de estos suministros, además la instalación de luz está realizada con lámparas led, lo que reduce el consumo en un 90% con respecto a otro tipo de iluminación, por tanto hemos calculado este gasto en 1.000 euros/mensuales.
- Teléfono e Internet: Es importante para la empresa tener una buena instalación para que no se produzcan cortes en la red que impidan acceder a nuestra tienda online. Vamos a contratar la línea ONO 100MB que además incluye llamadas a teléfonos fijos y móviles gratuitas por 60 euros/mes.





- Seguro: seguro obligatorio que debemos de contratar al realizar el alquiler del inmueble.
- Préstamo ICO: Amortización del préstamo que hemos solicitado para la puesta en marcha de la empresa:
- Gastos financieros: Gastos ocasionados al solicitar el préstamo.
- Impuesto sobre el Valor Añadido: En todos los gastos y cobros expresados anteriormente no se encuentra incluido el IVA. Consideraremos el IVA actual del 21%.
- Impuesto de sociedades: Impuesto anual sobre el beneficio obtenido por la empresa. Contemplaremos un tipo impositivo del 30% al ser nuestra facturación esperada mayor a 300.000 euros.
- Gastos de constitución: En el momento de constitución de la empresa tenemos unos gastos estimados en 1.500 euros.
- Transporte: Hemos negociado con la empresa de transporte urgente SEUR una tarifa plana para nuestros envíos de 5 euros/caja, independientemente de su tamaño. Realizaremos un primer envío de dos cajas grandes a cada una de las 125 tiendas en el primer mes de la temporada, y un envío mensual con las reposiciones. El número de envíos será de 1.400 y por tanto el coste que nos supondrá será de 7.000 euros/año.
- Productos: La compra del producto este será el mayor de nuestros gastos. En la negociación con la marca hemos definido el precio unitario por producto incluyendo el transporte hasta nuestro almacén. El coste del producto será del 50% del precio de venta a las tiendas.

Una vez definidos todos los cobros y gastos pasamos a mostrar el plan de tesorería para los próximos tres años, con un escenario de ventas realista. Los escenarios optimista y pesimista se encuentran en el anexo 6.

**Tabla 15. Plan de tesorería escenario realista**

	2014	2015	2016
<b>COBROS</b>	542.500,00	549.999,93	574.264,81
Ventas	392.500,00	412.125,00	432.731,25
Prestamos	100.000,00		
Saldo ejercicio anterior	0,00	137.874,93	141.533,56
Capital Social	50.000,00		
<b>PAGOS</b>	404.625,07	408.466,37	428.321,63
Inmovilizado	9.702,95	0,00	0,00
Seguro	600,00	600,00	600,00
Gastos de constitución	1.500,00	0,00	0,00
Sueldos y salarios	88.000,00	89.760,00	91.555,20
Seguridad Social	26.400,00	26.928,00	27.466,56
Honorarios Delegados	78.500,00	82.425,00	86.546,25
Publicidad	19.625,00	20.606,25	21.636,56
Alquiler	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Amortización prestamo	7.099,35	7.625,28	8.190,18
Gastos financieros	6.937,77	6.411,84	5.846,94
Telefono e internet	60,00	60,00	60,00
Transporte	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Luz y Agua	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Compras	157.000,00	164.850,00	173.092,50
Impuesto de Sociedades	0,00	0,00	4.127,44
<b>SALDO DE TESORERIA</b>	<b>137.874,93</b>	<b>141.533,56</b>	<b>145.943,18</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2013*

## 7.4 Balance

El balance de situación es un documento que forma parte de las cuentas anuales de la empresa y está compuesto por el activo, el pasivo y el patrimonio neto de la misma en un

momento determinado, el cual coincide normalmente con el cierre del ejercicio. Está formado por el activo el pasivo y el patrimonio neto.

El activo del balance agrupa dos grandes masas que son el activo no corriente y el activo corriente.

- **Activo no corriente:** Son todos aquellos bienes en posesión de la empresa que tienen una existencia duradera y que permanecerán en esta durante un largo periodo de tiempo.
- **Activo corriente:** Hace referencia a los bienes y derechos que no tienen una existencia duradera dentro de la empresa sino que más bien entran y salen con mucha facilidad.

Por otra parte, el pasivo del balance, igual que el activo, también agrupa dos grandes masas que son el pasivo corriente y el pasivo no corriente.

- **Pasivo no corriente:** Estaría formado en general, por todas aquellas deudas que tiene la empresa con terceros y que se tienen que retornar en un plazo superior a un año.
- **Pasivo corriente:** Estaría formado básicamente por todas aquellas deudas que tiene la entidad con terceros que se tengan que retornar en un periodo inferior a un año, y en general todas las obligaciones o deudas vinculadas al ciclo económico habitual de la empresa

Finalmente, el patrimonio neto está formado por tres masas, que son:

- **Fondos propios:** Estarían formados por las aportaciones hechas por los fundadores o socios, a fondo perdido, por los resultados (beneficios o pérdidas) obtenidos por la empresa a lo largo de su vida, y por el resultado (ingresos menos gastos) del ejercicio actual.

- **Ajustes por cambios de valor:** Esta partida prácticamente no la usaremos porque las empresas habitualmente no tendrán que hacer ninguno de estos ajustes.
- **Subvenciones, donaciones y legados recibidos:** Figurarán en este apartado las subvenciones y donaciones que no se tengan que devolver y que estén destinadas a financiar elementos del activo no corriente (inmovilizado) o que se pueda ir gastando en más de un ejercicio.

En el anexo 5 se muestra la previsión del balance de situación para Desman Iberia S.L. durante los tres primeros años para el escenario realista.

## 7.5 Cuenta de pérdidas y ganancias

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias es un documento contable cuya utilidad es conocer el resultado económico del ejercicio, que se obtendrá por diferencia entre dos grandes masas formadas respectivamente por los Ingresos y Beneficios por un lado y por los Gastos y Pérdidas por el otro.

Serán Ingresos o Beneficios las operaciones o resultados de las operaciones que provoquen un incremento del valor patrimonial de la empresa. Por el contrario, serán Gastos o Pérdidas las operaciones o resultados de las operaciones que provoquen una disminución del valor patrimonial de la empresa.

A la diferencia entre Ingresos y Beneficios por un lado, y Gastos y Pérdidas por otro, la denominaremos "Resultado del ejercicio". En caso de que el resultado sea positivo, lo denominamos Beneficio, mientras que de ser negativo, lo denominamos Pérdida.

El Beneficio representa el incremento de valor neto que ha experimentado la empresa como consecuencia de las operaciones realizadas durante el ejercicio. Estas operaciones han permitido a la empresa compensar los gastos en los que haya tenido que incurrir y



además, han generado un excedente que pertenece a los accionistas o al empresario que aumenta el valor de la inversión que se realizó al iniciarse la actividad.

La Pérdida, por el contrario, representa una disminución del valor de la empresa. Esto es, supone que en las operaciones de la empresa no se ha podido recuperar el gasto producido a lo largo del ejercicio y por tanto, al finalizar, el valor de la empresa es menor que la inversión al iniciar el ejercicio.

La cuenta de Pérdidas y Ganancias no sólo debe proporcionar información sobre el volumen del resultado de la empresa, sino que también sobre las causas de este resultado. Para ello se separarán los diferentes ingresos y gastos en función de la causa que los motiva. Distinguiremos entre:

- Resultados de explotación: son los originados por el desarrollo de las actividades ordinarias de la empresa
- Resultados financieros: son los originados por las inversiones financieras de la empresa y por la financiación ajena de la empresa.

A continuación mostraremos la cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario realista. Los escenarios pesimista y optimista se encuentran en el anexo 7.

**Tabla 16. Cuenta de pérdidas y ganancias**

	2014	2015	2016
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>392.500,00</b>	<b>412.125,00</b>	<b>432.731,25</b>
Ventas	392.500,00	412.125,00	432.731,25
<b>Aprovisionamientos</b>	<b>157.000,00</b>	<b>164.850,00</b>	<b>173.092,50</b>
Consumo de mercaderías	157.000,00	164.850,00	173.092,50
<b>Gastos de personal</b>	<b>192.900,00</b>	<b>199.113,00</b>	<b>205.568,01</b>
Sueldos y salarios	88.000,00	89.760,00	91.555,20
Cargas sociales	26.400,00	26.928,00	27.466,56
Sueldos representantes	78.500,00	82.425,00	86.546,25
<b>Otros gastos de explotación</b>	<b>29.485,00</b>	<b>30.466,25</b>	<b>31.496,56</b>
Servicios exteriores	29.485,00	30.466,25	31.496,56
<b>Amortización del inmovilizado</b>	<b>1.647,04</b>	<b>1.647,04</b>	<b>1.647,04</b>
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>11.467,97</b>	<b>16.048,72</b>	<b>20.927,14</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>6.937,77</b>	<b>6.411,84</b>	<b>5.240,19</b>
Por deudas con terceros	6.937,77	6.411,84	5.240,19
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>6.937,77</b>	<b>6.411,84</b>	<b>5.240,19</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>4.530,19</b>	<b>9.636,88</b>	<b>15.686,96</b>
Impuesto sobre beneficio	1.359,06	2.891,06	4.706,09
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>3.171,14</b>	<b>6.745,82</b>	<b>10.980,87</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2013*

En la siguiente tabla podremos ver la cuenta de pérdidas y ganancias preparada para el análisis.

**Tabla 17. Cuenta de pérdidas y ganancias preparada para el análisis**

	2014	%	2015	%	2016	%
<b>Ventas</b>	<b>392.500,00</b>	<b>100,00</b>	<b>412.125,00</b>	<b>100,00</b>	<b>432.731,25</b>	<b>100,00</b>
Coste de ventas	157.000,00	40,00	164.850,00	40,00	173.092,50	40,00
<b>Margen Bruto</b>	<b>235.500,00</b>	<b>60,00</b>	<b>247.275,00</b>	<b>60,00</b>	<b>259.638,75</b>	<b>60,00</b>
Coste de personal	192.900,00	49,15	199.113,00	48,31	205.568,01	47,50
otros gastos	29.485,00	7,51	30.466,25	7,39	31.496,56	7,28
<b>EBITDA</b>	<b>13.115,00</b>	<b>3,34</b>	<b>17.695,75</b>	<b>4,29</b>	<b>22.574,18</b>	<b>5,22</b>
Amortizaciones	1.647,04	0,42	1.647,04	0,40	1.647,04	0,38
<b>BAII</b>	<b>11.467,97</b>	<b>2,92</b>	<b>16.048,72</b>	<b>3,89</b>	<b>20.927,14</b>	<b>4,84</b>
Gastos financieros	6.937,77	1,77	6.411,84	1,56	5.240,19	1,21
<b>BAI</b>	<b>4.530,19</b>	<b>1,15</b>	<b>9.636,88</b>	<b>2,34</b>	<b>15.686,96</b>	<b>3,63</b>
Impuesto de sociedades	1.359,06	0,35	2.891,06	0,70	4.706,09	1,09
<b>Beneficio Neto</b>	<b>3.171,14</b>	<b>0,81</b>	<b>6.745,82</b>	<b>1,64</b>	<b>10.980,87</b>	<b>2,54</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2013*

De las anteriores tablas podemos destacar que a partir del primer año obtenemos beneficios, aunque estos no son muy elevados con respecto a las ventas obtenidas. Los beneficios se duplican durante los siguientes dos años, aunque en términos cuantitativos el beneficio sigue siendo muy ajustado, esto es consecuencia del actual periodo de crisis económica con la que no se prevén aumentos significativos en las ventas.

También debemos destacar que las dos masas con mayor peso son los costes de personal y de ventas, a priori parece excesivo el gasto de personal para este nivel de ventas que supera incluso a los aprovisionamientos, deberemos estudiar como disminuir los gastos de personal.

Los gastos financieros van disminuyendo, como consecuencia de la devolución del préstamo solicitado para el inicio de la actividad, y de no haber necesitado ningún nuevo préstamo durante los primeros años de vida de la empresa.

## 7.6 Análisis de inversión

En este apartado vamos a analizar la rentabilidad de la inversión mediante los métodos dinámicos del Valor actual Neto y la Tasa Interna de Retorno.

**Valor actual neto (VAN):** Procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. El VAN se considera adecuado si es mayor que 0, en ese caso consideraremos que la inversión es rentable.

**Tasa interna de retorno (TIR):** Procedimiento por el cual se mide la rentabilidad bruta por unidad monetaria invertida en la empresa. Esta rentabilidad la compararemos con el coste de la financiación de los recursos que utilizamos para la inversión, por tanto, si la TIR es mayor a 0 y mayor que el coste de la financiación se considera aceptable llevar a cabo la inversión.

Para calcular ambos valores el primer paso es conocer los movimientos de tesorería, es decir, los flujos netos de caja. En el flujo de caja no se tiene en cuenta la amortización como gasto pero sí se utiliza para calcular el beneficio y el posterior pago de impuestos, los impuestos a pagar sí que debe considerarse en el flujo de caja. Tampoco tendremos en cuenta la devolución de principal del préstamo.

El desembolso inicial será la compra de inmovilizado, que asciende a 9.702,95 euros. La duración temporal será de 10 años.

Con esto los flujos de caja quedan de la siguiente forma:



**Tabla 18. Previsión de flujos de caja a 10 años**

Año	Cobros	Pagos	Flujos de caja
2014	392.500,00	387.822,77	4.677,23
2015	412.125,00	395.579,23	16.545,77
2016	432.731,25	403.490,81	29.240,44
2017	454.367,81	411.560,63	42.807,18
2018	477.086,20	419.791,84	57.294,36
2019	500.940,51	428.187,68	72.752,84
2020	525.987,54	436.751,43	89.236,11
2021	552.286,92	445.486,46	106.800,46
2022	579.901,26	454.396,19	125.505,07
2023	608.896,32	463.484,11	145.412,21

*Fuente: Elaboración propia, 2013*

A continuación se muestra el análisis de la inversión. Para el cálculo del VAN se ha utilizado una tasa de actualización del 7,168 % anual, que se corresponde con el coste del préstamo.

**Tabla 19. VAN y TIR escenario realista**

<b>Tasa Act.</b>	7,17%
<b>VAN</b>	410.187,31
<b>TIR</b>	139,88%

*Fuente: Elaboración propia, 2013*

De la anterior tabla obtenemos que el Valor Actual Neto de la inversión es de 410.187,31 euros, positivo y mayor que 0, por tanto el proyecto es rentable. La Tasa Interna de Retorno es 139,88 %, mayor que 0 y mucho mayor que la tasa de actualización, por tanto, es viable llevar a cabo la inversión.



## 7.7 Epílogo

En este punto se ha estudiado la viabilidad económica del proyecto, para ello hemos partido de la inversión en inmovilizado, necesaria para la puesta en marcha de la empresa, y hemos realizado la previsión de las ventas para los primeros tres años. Esta previsión de las ventas nos ha permitido calcular por un lado cuales van a ser nuestras necesidades de compra de producto y por otro lado realizar el plan de tesorería, obteniendo un saldo positivo al final de cada año.

Los costes mas elevados para la empresa resultan la compra de producto y el personal. Con respecto al gasto en sueldos y salarios se debe revisar esta partida ya que suponen un gasto demasiado elevado, con respecto a las ventas previstas de la empresa, durante los primeros años.

Finalmente hemos realizado un análisis de la inversión concluyendo que es rentable y viable y por tanto se puede llevar a cabo el proyecto.



## 8. CONCLUSIONES



## 8. CONCLUSIONES

En este apartado recopilaremos todas las conclusiones extraídas de los apartados anteriores.

### Relacionadas con el análisis de mercado

- Después de analizar el entorno hemos concluido que existe una gran regulación para este sector en el sistema europeo y nacional.
- La competencia en nuestro sector es muy elevada y está liderado por un pequeño grupo de marcas que se reparten la mayor cuota del mercado.
- Del análisis DAFO realizado extraemos que principales debilidades son nuestra reducida dimensión empresarial y la falta de reconocimiento de la marca, y las amenazas mas importantes son la entrada de nuevos competidores y la actual situación económica, que provoca un descenso de las ventas de nuestro tipo de producto. Por otro lado, entre las fortalezas hemos destacado la mejora que realizaremos en la comunicación con el cliente y la facilidad para realizar los pedidos, y entre las oportunidades la posibilidad de ampliar nuestro mercado en un futuro ampliando la distribución de la marca a otros países europeos.

### Relacionadas con las operaciones:

- La localización de la empresa se ha decidido en base a la proximidad al puerto por el que llegarán nuestros productos vía marítima y por la proximidad a nuestro proveedor de transportes. Hemos elegido el Polígono Industrial Táctica en Paterna (Valencia).
- La distribución en nuestras instalaciones se ha diseñado para diferenciar la parte inferior, donde se ubicarán la recepción y el almacén de mercancías, y la parte superior donde estarán las oficinas y el showroom.



- Hemos definido todo los procesos desde el diseño de la colección hasta el envío de los pedidos a los clientes, que se determinarán por las siguientes actividades: diseño de la colección, prueba de los diseños, prueba de producción, producción de muestrarios, producción de los catálogos, recogida de pedidos, producción, envío de la mercancía, recepción de la mercancía, preparación de los pedidos y envío de los pedidos.

#### Relacionadas con la organización y los recursos humanos:

- La misión de Desman Iberia S.L. consiste en ofrecer una nueva marca de surf en el mercado español, diferente a lo establecido hasta el momento, con fantásticos diseños y gran calidad.
- La forma jurídica elegida ha sido la Sociedad de Responsabilidad Limitada, ya que es la que mas se adapta a nuestras necesidades.
- Desman Iberia contará con 4 trabajadores y 4 delegados comerciales freelance. Los trabajadores de la empresa serán: director general, director financiero, informático y responsable de almacén.

#### Relacionadas con el Marketing:

- El público objetivo de la marca son hombres de edades comprendidas entre los 14 y los 30 años, con un poder adquisitivo medio-alto y residente en zonas costeras.
- Se realizarán dos colecciones al año divididas en primavera-verano y otoño-invierno. Las líneas básicas de la colección estarán compuestas por pantalones cortos, camisetas bañadores, camisas, pantalones largos, sudaderas y chaquetas.



- La estrategia de precio estará marcada por conseguir unos beneficios del 60% sobre el coste de compra del producto y que el precio de venta al público se encuentre en la media de las marcas líderes del sector.
- La empresa realizará acciones de promoción, comunicación y publicidad para dar a conocer la marca en España, destinando un 5% de la facturación anual a este concepto.

En cuanto al análisis económico financiero:

- Se contará con financiación propia de los socios y financiación ajena, mediante un crédito ICO para poner en marcha la empresa y financiar las primeras compras.
- Se prevé un crecimiento de solo un 5% en las ventas para los dos años posteriores al inicio de la actividad, debido a la actual situación económica por la que atraviesa el país.
- Los costes mas elevados para la empresa son las compras de las colecciones y el personal, debido a que desde el primer momento contamos con 4 trabajadores y 4 colaboradores autónomos.
- El cálculo del VAN y la TIR confirman que el proyecto es rentable y puede llevarse a cabo.







## 9. BIBLIOGRAFÍA





## 9. BIBLIOGRAFIA

### Libros:

AMAT, Oriol. Análisis económico-financiero. 20ª Edición. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2008. ISBN: 978-84-96612-94-5.

AMAT, Oriol. Interpretación de estados financieros. 18ª Edición. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002. ISBN: 84-8088-716-8.

BUENO, Eduardo. Curso básico de economía de la empresa. 4ª edición. Madrid: Ediciones Pirámide, 2011. ISBN: 978-84-36819113.

DORNBUSCH, Rudiger, FISHER, Standley, STARTZ, Richard. Macroeconomía. 9ª Edición. Madrid: McGraw-Hill/ Interamerica de España, S.A.U, 2004. ISBN: 84-481-4181-4.

DALMAU, Juan Ignacio. Estrategia y política de empresa. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia, 2003. ISBN: 978-84-9705-462-1.

DE ANDRÉS, Jose María. Marketing en empresas de servicios. Valencia: Editorial. Universidad Politécnica de Valencia, 2007. ISBN: 978-84-8363-067-9.

DE MIGUEL, Enrique. Introducción a la gestión. 2ª Edición. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia, 2005. ISBN: 978-84-9705-750-9.

KOTLER, Philip, LANE, Kevin. Dirección de Marketing. 12ª Edición. México: Editorial Person educación, 2006. ISBN: 0-13-145757-8

OLTRA, Francisco. Dirección de Recursos Humanos. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia, 2010. ISBN: 978-84-8363-333-5.



SERRA, Vicente. Plan general de contabilidad y plan general de contabilidad de PYMES. Valencia: Editorial Tirant Lo Blanch, 2008. ISBN: 978-84-8002-476-1.

VILLANUEVA Miguel Angel. Manual para el desarrollo del plan de empresa. Madrid: Madrid emprende.

#### Informes:

ACOTEX. El comercio textil en cifras. 12ª Edición. Fecha de consulta [Septiembre – Diciembre, 2013].

ASECAB. Legislación del sector textil. Documento en línea [http://www.asecab.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=69&Itemid=73](http://www.asecab.org/index.php?option=com_content&task=view&id=69&Itemid=73) . Fecha de consulta [Septiembre – Octubre, 2013].

AYUNTAMIENTO DE SEVILLA. Historial del sector textil. Documento en línea <http://www.sevilla.org/ayuntamiento/areas/area-de-cultura-juventud-y-deportes/g-sevilla-y-el-diseno/moda-de-sevilla/estudio-de-diagnostico-sobre-el-sector-de-la-moda-en-sevilla> . Fecha de consulta [Septiembre – Octubre, 2013].

BANCO DE ESPAÑA. Boletín económico trimestral. 07-08-2013. Documento en línea <http://www.bde.es/bde/es/secciones/informes/>. Fecha de consulta [Septiembre – Diciembre, 2013].

BANCO DE ESPAÑA. Informe trimestral de la economía española. Abril 2013. Documento en línea <http://www.bde.es/bde/es/secciones/informes/>. Fecha de consulta [Septiembre – Diciembre, 2013].

CASARES, Javier. Creatividad, innovación y tecnología en la distribución comercial. Editorial: Universidad Complutense de Madrid. 2011. Fecha de consulta [Septiembre – Diciembre, 2013].



COTEC. Informe Cotec 2013. Madrid. ISBN: 978-84-92933-23. Fecha de consulta [Septiembre – Diciembre, 2013].

GENERALITAT VALENCIANA. La innovación en el sector textil-confección de la Comunidad Valenciana. Valencia: Editorial Presidencia de la Generalitat. ISBN: 978-84-482-4868-0.

INFORMA. Estudio de demografía empresarial. Julio 2013. Fecha de consulta [Septiembre – Octubre, 2013].

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO. El comercio textil en España. Documento en línea <http://publicaciones.administracion.es/>. Fecha de consulta [Octubre - Noviembre, 2013].

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO. Presentaciones sectoriales: Sector textil y confección. Mayo 2013. Documento en línea <http://publicaciones.administracion.es/>. Fecha de consulta [Octubre - Noviembre, 2013].

OBSERVATORIO INDUSTRIAL DEL SECTOR TEXTIL. Indicadores del sector textil 2011. Junio 2012. Documento en línea <http://www.minetur.gob.es/industria/observatorios/sectortextil/paginas/miembros.aspx>. Fecha de consulta [Septiembre – Octubre, 2013].

OCDE. Panorama de la educación 2013. Documento en línea <http://www.oecd.org/spain/>. Fecha de consulta [Septiembre – Octubre, 2013].

SERVICIO PUBLICO DE EMPLEO ESTATAL. Evolución del paro registrado. Documento en línea [http://www.sepe.es/contenido/observatorio/informes\\_mt/index.html](http://www.sepe.es/contenido/observatorio/informes_mt/index.html). Fecha de consulta [Septiembre – Octubre, 2013].

TREMOSA, Ramon , TRIGO, Joaquin. La empresa textil española en el contexto europeo. Boletín económico del ICE nº 2768. Fecha de consulta [Septiembre – Octubre, 2013].



VALENCIAPORT. Características técnicas del puerto de Valencia. Documento en línea [http://www.valenciaport.com/es-ES/Paginas/default\\_es\\_ES.aspx](http://www.valenciaport.com/es-ES/Paginas/default_es_ES.aspx) . Fecha de consulta [Octubre - Noviembre, 2013].









# 10. ANEXOS





## 10. ANEXOS

### ANEXO 1. PRESUPUESTO MOBILIARIO

MUEBLE	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
	5	140,49 €	702,45 €
	5	159 €	795 €
	10	14,99 €	149,90 €
	3	259 €	777 €
	50	26,65 €	1332,50 €
	1	101 €	101 €
<b>TOTAL</b>			<b>3.857,85 €</b>

## ANEXO 2. PRESUPUESTO MATERIAL INFORMÁTICO

### PC Sobremesa HP Pavilion P6-2304ES+Monitor Packard Bell+Impresora Epson

Incluye Monitor Packard Bell Viseo 223DXBD e impresora Epson WF2530W

Compartir:



☆☆☆☆☆ 0 opiniones  
Escribir una opinión >>

Modelo | Intel Core i3 3220  
Capacidad | 6GB  
Tipo | TFT LED  
Capacidad de Disco | 1 TB SATA  
6 G  
Modelo | AMD Radeon HD 7570  
con aceleración de aplicaciones  
AMD  
Peso | 8 kg

Más información +

Marcar este artículo y comparar.

HDMI

# 649.-

✓ Envío a domicilio  
 ✓ Recogida en tienda

**Cómpralo ahora**

Compra online con garantía Devolución en tienda o a domicilio



☆☆☆☆☆ 0 opiniones  
Escribir una opinión >>

Más información +

Marcar este artículo y comparar.

# 539.-

✓ Envío a domicilio  
 ✓ Recogida en tienda

**Cómpralo ahora**

Compra online con garantía Devolución en tienda o a domicilio

### ANEXO 3. AMORTIZACIÓN DEL PRESTAMO

Periodo	Cuota Mensual	Cuota Intereses	Cuota Amortización	Deuda Extinguida	Deuda Pendiente
0					100.000,00
1	1.169,76	597,33	572,43	572,43	99.427,57
2	1.169,76	593,91	575,85	575,85	98.851,73
3	1.169,76	590,47	579,29	579,29	98.272,44
4	1.169,76	587,01	582,75	582,75	97.689,70
5	1.169,76	583,53	586,23	586,23	97.103,47
6	1.169,76	580,03	589,73	589,73	96.513,74
7	1.169,76	576,51	593,25	593,25	95.920,49
8	1.169,76	572,97	596,79	596,79	95.323,69
9	1.169,76	569,40	600,36	600,36	94.723,33
10	1.169,76	565,81	603,95	603,95	94.119,39
11	1.169,76	562,21	607,55	607,55	93.511,83
12	1.169,76	558,58	611,18	611,18	92.900,65
13	1.169,76	554,93	614,83	614,83	92.285,82
14	1.169,76	551,25	618,51	618,51	91.667,31
15	1.169,76	547,56	622,20	622,20	91.045,11
16	1.169,76	543,84	625,92	625,92	90.419,19
17	1.169,76	540,10	629,66	629,66	89.789,54
18	1.169,76	536,34	633,42	633,42	89.156,12
19	1.169,76	532,56	637,20	637,20	88.518,92
20	1.169,76	528,75	641,01	641,01	87.877,91
21	1.169,76	524,92	644,84	644,84	87.233,08
22	1.169,76	521,07	648,69	648,69	86.584,39
23	1.169,76	517,20	652,56	652,56	85.931,83
24	1.169,76	513,30	656,46	656,46	85.275,37
25	1.169,76	509,38	660,38	660,38	84.614,99
26	1.169,76	505,43	664,33	664,33	83.950,66
27	1.169,76	501,47	668,29	668,29	83.282,36
28	1.169,76	497,47	672,29	672,29	82.610,08
29	1.169,76	493,46	676,30	676,30	81.933,77
30	1.169,76	489,42	680,34	680,34	81.253,43
31	1.169,76	485,35	684,41	684,41	80.569,03
32	1.169,76	481,27	688,49	688,49	79.880,53
33	1.169,76	477,15	692,61	692,61	79.187,93
34	1.169,76	473,02	696,74	696,74	78.491,18
35	1.169,76	468,85	700,91	700,91	77.790,28
36	1.169,76	464,67	705,09	705,09	77.085,18



37	1.169,76	460,46	709,30	709,30	76.375,88
38	1.169,76	456,22	713,54	713,54	75.662,34
39	1.169,76	451,96	717,80	717,80	74.944,53
40	1.169,76	447,67	722,09	722,09	74.222,44
41	1.169,76	443,36	726,40	726,40	73.496,04
42	1.169,76	439,02	730,74	730,74	72.765,29
43	1.169,76	434,65	735,11	735,11	72.030,18
44	1.169,76	430,26	739,50	739,50	71.290,68
45	1.169,76	425,84	743,92	743,92	70.546,77
46	1.169,76	421,40	748,36	748,36	69.798,41
47	1.169,76	416,93	752,83	752,83	69.045,58
48	1.169,76	412,43	757,33	757,33	68.288,25
49	1.169,76	407,91	761,85	761,85	67.526,40
50	1.169,76	403,36	766,40	766,40	66.759,99
51	1.169,76	398,78	770,98	770,98	65.989,01
52	1.169,76	394,17	775,59	775,59	65.213,43
53	1.169,76	389,54	780,22	780,22	64.433,21
54	1.169,76	384,88	784,88	784,88	63.648,33
55	1.169,76	380,19	789,57	789,57	62.858,76
56	1.169,76	375,48	794,28	794,28	62.064,48
57	1.169,76	370,73	799,03	799,03	61.265,45
58	1.169,76	365,96	803,80	803,80	60.461,65
59	1.169,76	361,16	808,60	808,60	59.653,05
60	1.169,76	356,33	813,43	813,43	58.839,62
61	1.169,76	351,47	818,29	818,29	58.021,33
62	1.169,76	346,58	823,18	823,18	57.198,15
63	1.169,76	341,66	828,10	828,10	56.370,05
64	1.169,76	336,72	833,04	833,04	55.537,01
65	1.169,76	331,74	838,02	838,02	54.698,99
66	1.169,76	326,74	843,02	843,02	53.855,96
67	1.169,76	321,70	848,06	848,06	53.007,90
68	1.169,76	316,63	853,13	853,13	52.154,78
69	1.169,76	311,54	858,22	858,22	51.296,55
70	1.169,76	306,41	863,35	863,35	50.433,21
71	1.169,76	301,25	868,51	868,51	49.564,70
72	1.169,76	296,07	873,69	873,69	48.691,01
73	1.169,76	290,85	878,91	878,91	47.812,09
74	1.169,76	285,60	884,16	884,16	46.927,93
75	1.169,76	280,32	889,44	889,44	46.038,49
76	1.169,76	275,00	894,76	894,76	45.143,73
77	1.169,76	269,66	900,10	900,10	44.243,63
78	1.169,76	264,28	905,48	905,48	43.338,15



79	1.169,76	258,87	910,89	910,89	42.427,26
80	1.169,76	253,43	916,33	916,33	41.510,94
81	1.169,76	247,96	921,80	921,80	40.589,14
82	1.169,76	242,45	927,31	927,31	39.661,83
83	1.169,76	236,91	932,85	932,85	38.728,98
84	1.169,76	231,34	938,42	938,42	37.790,56
85	1.169,76	225,74	944,02	944,02	36.846,54
86	1.169,76	220,10	949,66	949,66	35.896,87
87	1.169,76	214,42	955,34	955,34	34.941,54
88	1.169,76	208,72	961,04	961,04	33.980,50
89	1.169,76	202,98	966,78	966,78	33.013,71
90	1.169,76	197,20	972,56	972,56	32.041,15
91	1.169,76	191,39	978,37	978,37	31.062,79
92	1.169,76	185,55	984,21	984,21	30.078,58
93	1.169,76	179,67	990,09	990,09	29.088,49
94	1.169,76	173,76	996,00	996,00	28.092,48
95	1.169,76	167,81	1.001,95	1.001,95	27.090,53
96	1.169,76	161,82	1.007,94	1.007,94	26.082,59
97	1.169,76	155,80	1.013,96	1.013,96	25.068,63
98	1.169,76	149,74	1.020,02	1.020,02	24.048,61
99	1.169,76	143,65	1.026,11	1.026,11	23.022,50
100	1.169,76	137,52	1.032,24	1.032,24	21.990,26
101	1.169,76	131,36	1.038,40	1.038,40	20.951,86
102	1.169,76	125,15	1.044,61	1.044,61	19.907,25
103	1.169,76	118,91	1.050,85	1.050,85	18.856,40
104	1.169,76	112,64	1.057,12	1.057,12	17.799,28
105	1.169,76	106,32	1.063,44	1.063,44	16.735,84
106	1.169,76	99,97	1.069,79	1.069,79	15.666,05
107	1.169,76	93,58	1.076,18	1.076,18	14.589,87
108	1.169,76	87,15	1.082,61	1.082,61	13.507,26
109	1.169,76	80,68	1.089,08	1.089,08	12.418,18
110	1.169,76	74,18	1.095,58	1.095,58	11.322,60
111	1.169,76	67,63	1.102,13	1.102,13	10.220,47
112	1.169,76	61,05	1.108,71	1.108,71	9.111,76
113	1.169,76	54,43	1.115,33	1.115,33	7.996,43
114	1.169,76	47,77	1.121,99	1.121,99	6.874,43
115	1.169,76	41,06	1.128,70	1.128,70	5.745,74
116	1.169,76	34,32	1.135,44	1.135,44	4.610,30
117	1.169,76	27,54	1.142,22	1.142,22	3.468,08
118	1.169,76	20,72	1.149,04	1.149,04	2.319,03
119	1.169,76	13,85	1.155,91	1.155,91	1.163,13
120	1.169,76	6,95	1.162,81	1.162,81	0,00

## ANEXO 4. PLAN DE VENTAS DETALLADO

### Año 1

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Camiseta				14.375,00 €	2.875,00 €	2.875,00 €	2.875,00 €	2.875,00 €	2.875,00 €			
Pantalón corto				30.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €			
Bañador				26.875,00 €	5.375,00 €	5.375,00 €	5.375,00 €	5.375,00 €	5.375,00 €			
Camisa	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €							25.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Pantalón Largo	6.250,00 €	6.250,00 €	6.250,00 €							31.250,00 €	6.250,00 €	6.250,00 €
Sudadera	6.250,00 €	6.250,00 €	6.250,00 €							31.250,00 €	6.250,00 €	6.250,00 €
Chaqueta	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €							37.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €
<b>Facturación</b>	<b>25.000,00 €</b>	<b>25.000,00 €</b>	<b>25.000,00 €</b>	<b>71.250,00 €</b>	<b>14.250,00 €</b>	<b>14.250,00 €</b>	<b>14.250,00 €</b>	<b>14.250,00 €</b>	<b>14.250,00 €</b>	<b>125.000,00 €</b>	<b>25.000,00 €</b>	<b>25.000,00 €</b>

### Año 2

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Camiseta				15.093,75 €	3.018,75 €	3.018,75 €	3.018,75 €	3.018,75 €	3.018,75 €			
Pantalón corto				31.500,00 €	6.300,00 €	6.300,00 €	6.300,00 €	6.300,00 €	6.300,00 €			
Bañador				28.218,75 €	5.643,75 €	5.643,75 €	5.643,75 €	5.643,75 €	5.643,75 €			
Camisa	5.250,00 €	5.250,00 €	5.250,00 €							26.250,00 €	5.250,00 €	5.250,00 €
Pantalón Largo	6.562,50 €	6.562,50 €	6.562,50 €							32.812,50 €	6.562,50 €	6.562,50 €
Sudadera	6.562,50 €	6.562,50 €	6.562,50 €							32.812,50 €	6.562,50 €	6.562,50 €
Chaqueta	7.875,00 €	7.875,00 €	7.875,00 €							39.375,00 €	7.875,00 €	7.875,00 €
<b>Facturación</b>	<b>26.250,00 €</b>	<b>26.250,00 €</b>	<b>26.250,00 €</b>	<b>74.812,50 €</b>	<b>14.962,50 €</b>	<b>14.962,50 €</b>	<b>14.962,50 €</b>	<b>14.962,50 €</b>	<b>14.962,50 €</b>	<b>131.250,00 €</b>	<b>26.250,00 €</b>	<b>26.250,00 €</b>



**Año 3**

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Camiseta				15.848,44 €	3.169,69 €	3.169,69 €	3.169,69 €	3.169,69 €	3.169,69 €			
Pantalón corto				33.075,00 €	6.615,00 €	6.615,00 €	6.615,00 €	6.615,00 €	6.615,00 €			
Bañador				29.629,69 €	5.925,94 €	5.925,94 €	5.925,94 €	5.925,94 €	5.925,94 €			
Camisa	5.512,50 €	5.512,50 €	5.512,50 €							27.562,50 €	5.512,50 €	5.512,50 €
Pantalón Largo	6.890,63 €	6.890,63 €	6.890,63 €							34.453,13 €	6.890,63 €	6.890,63 €
Sudadera	6.890,63 €	6.890,63 €	6.890,63 €							34.453,13 €	6.890,63 €	6.890,63 €
Chaqueta	8.268,75 €	8.268,75 €	8.268,75 €							41.343,75 €	8.268,75 €	8.268,75 €
<b>Facturación</b>	<b>27.562,50 €</b>	<b>27.562,50 €</b>	<b>27.562,50 €</b>	<b>78.553,13 €</b>	<b>15.710,63 €</b>	<b>15.710,63 €</b>	<b>15.710,63 €</b>	<b>15.710,63 €</b>	<b>15.710,63 €</b>	<b>137.812,50 €</b>	<b>27.562,50 €</b>	<b>27.562,50 €</b>



**ANEXO 5. BALANCE DE SITUACIÓN**

<b>ACTIVO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>PN y PASIVO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	8.055,82	6.408,78	4.761,75	<b>PATRIMONIO NETO</b>	53.171,14	59.916,95	70.897,82
<b>Inmovilizado Intangible</b>	1.800,00	1.350,00	900,00	<b>Fondos propios</b>	53.171,14	59.916,95	70.897,82
Propiedad industrial	250,00	250,00	250,00	Capital	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Aplicaciones informáticas	2.000,00	2.000,00	2.000,00	Resultado ejerc. Anterior	0,00	3.171,14	9.916,95
Amortizaciones acumuladas	450,00	900,00	1.350,00	Resultado ejercicio	3.171,14	6.745,82	10.980,87
<b>Inmovilizado Material</b>	6.255,82	5.058,78	3.861,75	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	84.614,99	77.875,88	67.526,40
Mobiliario	3.857,85	3.857,85	3.857,85	<b>Deudas a largo plazo</b>	84.614,99	77.875,88	67.526,40
Equipos Informáticos	3.245,00	3.245,00	3.245,00	Deudas con entidades de crédito	84.614,99	77.875,88	67.526,40
Utileaje	350,00	350,00	350,00	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	8.144,62	10.149,51	12.280,71
Amortizaciones acumuladas	1.197,04	2.394,07	3.591,11	<b>Deudas a corto plazo</b>	6.785,57	7.258,45	7.842,89
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	137.874,93	141.533,56	145.943,18	Deudas con entidades de crédito	6.785,57	7.258,45	7.555,40
<b>Existencias</b>	0,00	0,00	0,00	<b>Acreedores comerciales y otras</b>	1.359,06	2.891,06	4.437,81
<b>Efectivo y otros act. Liquidos</b>	137.874,93	141.533,56	145.943,18	Otras deudas con Adm. Públicas	1.359,06	2.891,06	4.437,81
Tesorería	137.874,93	141.533,56	145.943,18	<b>TOTAL</b>	<b>145.930,75</b>	<b>147.942,34</b>	<b>150.704,92</b>
<b>TOTAL</b>	<b>145.930,75</b>	<b>147.942,34</b>	<b>150.704,92</b>				





**ANEXO 6. PLAN DE TESORERIA**

**Escenario pesimista**

	2014	2015	2016
<b>COBROS</b>	464.000,00	440.099,93	431.394,81
Ventas	314.000,00	329.700,00	346.185,00
Prestamos	100.000,00		
Saldo ejercicio anterior	0,00	110.399,93	85.209,81
Capital Social	50.000,00		
<b>PAGOS</b>	353.600,07	354.890,12	372.066,57
Inmovilizado	9.702,95	0,00	0,00
Seguro	600,00	600,00	600,00
Gastos de constitución	1.500,00	0,00	0,00
Sueldos y salarios	88.000,00	89.760,00	91.555,20
Seguridad Social	26.400,00	26.928,00	27.466,56
Honorarios Delegados	62.800,00	65.940,00	69.237,00
Publicidad	15.700,00	16.485,00	17.309,25
Alquiler	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Amortización préstamo	7.099,35	7.625,28	8.190,18
Gastos financieros	6.937,77	6.411,84	5.846,94
Telefono e internet	60,00	60,00	60,00
Transporte	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Luz y Agua	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Compras	125.600,00	131.880,00	138.474,00
Impuesto de Sociedades	0,00	0,00	4.127,44
<b>SALDO DE TESORERIA</b>	<b>110.399,93</b>	<b>85.209,81</b>	<b>59.328,24</b>

**Escenario optimista**

	2014	2015	2016
<b>COBROS</b>	621.000,00	659.899,93	717.134,81
Ventas	471.000,00	494.550,00	519.277,50
Prestamos	100.000,00		
Saldo ejercicio anterior	0,00	165.349,93	197.857,31
Capital Social	50.000,00		
<b>PAGOS</b>	455.650,07	462.042,62	484.576,69
Inmovilizado	9.702,95	0,00	0,00
Seguro	600,00	600,00	600,00
Gastos de constitución	1.500,00	0,00	0,00
Sueldos y salarios	88.000,00	89.760,00	91.555,20
Seguridad Social	26.400,00	26.928,00	27.466,56
Honorarios Delegados	94.200,00	98.910,00	103.855,50
Publicidad	23.550,00	24.727,50	25.963,88
Alquiler	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Amortización préstamo	7.099,35	7.625,28	8.190,18
Gastos financieros	6.937,77	6.411,84	5.846,94
Telefono e internet	60,00	60,00	60,00
Transporte	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Luz y Agua	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Compras	188.400,00	197.820,00	207.711,00
Impuesto de Sociedades	0,00	0,00	4.127,44
<b>SALDO DE TESORERIA</b>	<b>165.349,93</b>	<b>197.857,31</b>	<b>232.558,12</b>



ANEXO 7. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Escenario pesimista

	2014	2015	2016
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>314.000,00</b>	<b>329.700,00</b>	<b>346.185,00</b>
Ventas	314.000,00	329.700,00	346.185,00
<b>Aprovisionamientos</b>	<b>125.600,00</b>	<b>131.880,00</b>	<b>138.474,00</b>
Consumo de mercaderías	125.600,00	131.880,00	138.474,00
<b>Gastos de personal</b>	<b>192.900,00</b>	<b>199.113,00</b>	<b>205.568,01</b>
Sueldos y salarios	88.000,00	89.760,00	91.555,20
Cargas sociales	26.400,00	26.928,00	27.466,56
Sueldos representantes	78.500,00	82.425,00	86.546,25
<b>Otros gastos de explotación</b>	<b>29.485,00</b>	<b>30.466,25</b>	<b>31.496,56</b>
Servicios exteriores	29.485,00	30.466,25	31.496,56
<b>Amortización del inmovilizado</b>	<b>1.647,04</b>	<b>1.647,04</b>	<b>1.647,04</b>
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-35.632,04</b>	<b>-33.406,29</b>	<b>-31.000,61</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>6.937,77</b>	<b>6.411,84</b>	<b>5.240,19</b>
Por deudas con terceros	6.937,77	6.411,84	5.240,19
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>6.937,77</b>	<b>6.411,84</b>	<b>5.240,19</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-42.569,81</b>	<b>-39.818,12</b>	<b>-36.240,79</b>
Impuesto sobre beneficio	0,00	0,00	0,00
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-42.569,81</b>	<b>-39.818,12</b>	<b>-36.240,79</b>



### Escenario optimista

	2014	2015	2016
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>471.000,00</b>	<b>494.550,00</b>	<b>519.277,50</b>
Ventas	471.000,00	494.550,00	519.277,50
<b>Aprovisionamientos</b>	<b>188.400,00</b>	<b>197.820,00</b>	<b>207.711,00</b>
Consumo de mercaderías	188.400,00	197.820,00	207.711,00
<b>Gastos de personal</b>	<b>192.900,00</b>	<b>199.113,00</b>	<b>205.568,01</b>
Sueldos y salarios	88.000,00	89.760,00	91.555,20
Cargas sociales	26.400,00	26.928,00	27.466,56
Sueldos representantes	78.500,00	82.425,00	86.546,25
<b>Otros gastos de explotación</b>	<b>29.485,00</b>	<b>30.466,25</b>	<b>31.496,56</b>
Servicios exteriores	29.485,00	30.466,25	31.496,56
<b>Amortización del inmovilizado</b>	<b>1.647,04</b>	<b>1.647,04</b>	<b>1.647,04</b>
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>58.567,97</b>	<b>65.503,72</b>	<b>72.854,89</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>6.937,77</b>	<b>6.411,84</b>	<b>5.240,19</b>
Por deudas con terceros	6.937,77	6.411,84	5.240,19
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>6.937,77</b>	<b>6.411,84</b>	<b>5.240,19</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>51.630,19</b>	<b>59.091,88</b>	<b>67.614,71</b>
Impuesto sobre beneficio	15.489,06	17.727,56	20.284,41
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>36.141,14</b>	<b>41.364,32</b>	<b>47.330,29</b>



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

## PLAN DE NEGOCIO DESMAN IBERIA S.L.

