“PLAN DE NEGOCIOS DE ROPA EJECUTIVA”

“BUSINESS PLAN EXECUTIVE CLOTHES”

David Sastre Paredes

Grado en Administración y Dirección de Empresas

2012/2013

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de León

Trabajo fin de grado tutelado por:

Adrián Testera Fuentes

León, 9 de Septiembre 2013

Índice de contenidos

1. Resumen…….Pág.- 6
2. Introducción……...Pág.- 7
3. Objetivo del proyecto…….…Pág.- 8
4. Metodología…….....Pág.- 10
5. Desarrollo del proyecto……..…Pág.- 11
   5.1 Descripción de la idea de negocio……...Pág.- 11
   5.2 Descripción del "Sector textil y confección"…….…..Pág.- 12
   5.3 Stakeholders…….....Pág.- 16
      5.3.1 Promotor……....Pág.- 16
      5.3.2 Grupo de trabajo……....Pág.- 16
      5.3.3 Componentes internos……...Pág.- 18
      5.3.4 Componentes externos……..…Pág.- 19
6. Estrategias a nivel de negocio…….. Pág.- 20
   6.1 Posicionamiento estratégico……... Pág.- 20
      6.1.1 Factores clave…….. Pág.- 21
      6.1.2 Principales dificultades……... Pág.- 21
   6.2 Cliente objetivo…….…..Pág.- 22
   6.3 Política comercial……Pág.- 22
   6.4 Plan de producción……..Pág.- 24
7. Estrategias a nivel corporativo…… Pág.- 27
   7.1 Política de la empresa…… Pág.- 27
   7.2 Registro de Marca……. Pág.- 28
   7.3 Innovación y ventaja competitiva……. Pág.- 28
   7.4 Organigrama de crecimiento a nivel corporativo……....Pág.- 29
8. Análisis del entorno…….…Pág.- 30
   8.1 Método de las cinco fuerzas de Porter……...Pág.- 30
   8.2 Método Pest…… .Pág.- 34
9. Análisis interno…….. .Pág.- 37
   9.1 La cadena de valor de Porter…… Pág.- 37
10. Análisis DAFO…….. .Pág.- 40

11. Análisis económico y financiero…… Pág.- 42
12. Alternativas y estrategias……... Pág.- 52
13. Motivación y promotor del proyecto……. Pág.- 53
14. Conclusión……..Pág.- 54

Bibliografía

Anexo

Índice de tablas, figuras y gráficas

Plano 5.1 / Localización / 5.1 Descripción de la idea de negocio / Pág.- 11

Tabla 5.2.1 / Datos sector textil y confección/ 5.2 Descripción del "Sector textil y confección" / Pág.- 12

Grafico 5.2.2 / Empresas con actividades innovadoras en 2010/ 5.2 Descripción del "Sector textil y confección" / Pág.- 15

Grafico 5.2.3 / Activo y Pasivo de las empresas del sector para los años 2000 y 2010/ 5.2 Descripción del "Sector textil y confección" / Pág.- 15

Figura 5.3 / Stakeholders / 5. 3 Stakeholders / Pág.- 16

Grafico 6.1 / Posicionamiento estratégico / 6.1 Posicionamiento estratégico / Pág.- 20

Tabla 6.4.1 / Coste unitario lavandería / 6.4 Plan de producción / Pág.- 24

Organigrama 6.4.2 /Proceso de fabricación / 6.4 Plan de producción / Pág.- 25

Tabla 6.4.3 / Coste unitario pantalón / 6.4 Plan de producción / Pág.- 25

Tabla 6.4.4 / Coste unitario camisa / 6.4 Plan de producción / Pág.- 26

Tabla 6.4.5 / Coste unitario chaqueta / 6.4 Plan de producción / Pág.- 26

Organigrama 7.4.1 / Organigrama primera etapa / 7.4 Organigrama de crecimiento a nivel corporativo / Pág.- 29

Organigrama 7.4.2 / Organigrama segunda etapa / 7.4 Organigrama de crecimiento a nivel corporativo / Pág.- 29

Figura 8.1 / Las cinco fuerzas de Porter / 8.1 Método de las cinco fuerzas de Porter / Pág.- 30

Grafico 8.2 / Factores clave del entorno / 8.2 Método Pest / Pág.- 36

Grafico 9.1 / Cadena de valor/ 9.1 La cadena de valor / Pág.- 37

Imagen 9.1.1 / Distribución plano de tienda / 9.1 La cadena de valor / Pág.- 38

Tabla 11.1 / Balance de situación primer año / 11. Análisis económico y financiero / Pág.- 42

Tabla 11.2 / Cuadro amortización préstamo / 11. Análisis económico y financiero / Pág.- 44

Tabla 11.3 / Cuenta de pérdidas y ganancias primer año / 11. Análisis económico y financiero / Pág.- 46

Tabla 11.4 / Balance de situación segundo año / 11. Análisis económico y financiero / Pág.- 47

Tabla 11.5 / Cuenta de pérdidas y ganancias segundo año / 11. Análisis económico y financiero / Pág.- 49

Imagen 13.1/ Fotografía Zara / 13. Motivación y promotor del proyecto / Pág.- 53

1. Resumen

Con motivo de la realización del proyecto fin de grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de León, se va proponer un **plan de viabilidad**, **creación y posible puesta en marcha** de una empresa novedosa que consistirá en el **diseño de ropa a medida para altos ejecutivos, lavandería y distribución.**

Gracias a esta idea novedosa de negocio pretendemos expandir unos patrones, para un crecimiento internacional, dada la situación delicada del comercio en el ámbito nacional. Pretendemos unir las fuerzas de sastrería, lavandería y distribución en un único y rentable negocio, partiendo de una inversión con crecimiento gradual en varias fases, desde una sola tienda en propiedad hasta franquiciar el negocio a partir del tercer año.

Due to the fact that I have done the Final Project Degree in Business Administration and Management in the University of Leon, a **viability plan will be proposed an innovative company** will be set up which will consist of designing clothes made to measure to the executive class. Besides, **the distribution of the products and laundry service will be offered at the same time.**

Because of this business idea, we want to expand some patterns to achieve international growth for the company, given the weakness of national trade. We want to join in a profitable and effective business split in three processes: laundry, tailoring and distribution. As a result, we will start the first store of our property in which we made an investment that we expect to increase gradually in different stages until we can franchise our business from the third year.

Palabras clave:

Plan de viabilidad, sector textil, análisis DAFO, análisis del entorno, análisis interno, Porter.

2. Introducción

En el presente proyecto se propone la creación de una empresa ligada al **sector textil**, tratando de unir los negocios de sastrería, lavandería y tintorería apoyado con un servicio de distribución, todo ello orientado a un público objetivo denominado como "**altos ejecutivos**", sin descartar en ningún caso otro público atraído por la moda emergente creada por nuestro negocio u otras tendencias.

Esta idea, nace de la necesidad observada en determinados centros de negocio o agrupaciones empresariales, debido al reducido tiempo libre con el que cuentan los altos cargos de determinadas empresas, o trabajadores con una jornada laboral superior a la normal. Centrándonos en esta necesidad y hueco de mercado queremos satisfacer a un grupo concreto de clientes, para ello nos basaremos en el conocimiento de mercado del mundo textil de la familia Sastre, con una experiencia arraigada desde los años noventa, que les ha colocado como un referente en el mundo textil en la localidad de Valladolid.

A pesar de la crisis que estamos atravesando, y el gran número de tiendas de ropa que están saliendo del mercado, llevando a un retroceso de facturación de este sector en el año 2012 de un 4%, creemos que es el momento idóneo para ocupar una situación en el mercado, dada las características exclusivas de nuestra idea de negocio.

Todo este proyecto estará supeditado por el emprendedor David Sastre Paredes, con altos conocimientos económicos y financieros debido a sus titulaciones de Ciencias Empresariales y el Master en Investigación en Contabilidad y Gestión Financiera.

3. Objetivo del proyecto

Como ya se ha comentado anteriormente el objetivo de nuestra propuesta empresarial es instalar en un mismo local **actividades complementarias** de moda, para así aprovechar la **rotación de clientes** de una actividad a otra, y conseguir un mayor margen de beneficios en el negocio.

Para que la rotación de clientes sea la mayor posible se instalarán en parques empresariales y en zonas de oficinas, principalmente de grandes ciudades donde haya un elevado movimiento de personas con poco tiempo libre y necesidad de vestir traje a diario. Ya que en las grandes ciudades se tiende a agrupar a las empresas en centros empresariales a las afueras del centro de la ciudad, alcanzándose poblaciones aproximadas de hasta 14.000 personas.

Con los nuevos centros empresariales detectamos una necesidad: **¿Dónde limpiar los trajes ó dónde comprar camisas sin dedicarle tiempo libre?**

Para ello vamos a tratar de intentar responder a esta pregunta, en la cual va estar basado todo el proyecto.

Partiremos de una rotación de clientes, que usaría el servicio de tintorería para lavar entre tres y cuatro trajes al mes y el servicio de camisas y trajes a medida al menos tres o cuatro veces por año.

Al unir los negocios de sastrería y tintorería se comparten gastos generales, lo que aumenta la rentabilidad de ambos, sobre todo de las camisas. Se aprovechan las sinergias que significa unir ambos negocios.

Las tiendas inicialmente estarán en propiedad pero una vez lanzadas serán franquiciadas, comenzando por el Parque Tecnológico de Boecillo (Valladolid), y posteriormente en Madrid y Barcelona y siguiendo por otras grandes ciudades como Valencia, Sevilla, Zaragoza o Bilbao.

Este negocio se complementará con el lanzamiento del servicio de tintorería a domicilio o lugar de trabajo para evitar el desplazamiento del cliente a la tienda. La entrega del servicio se acompañará con un catálogo con los distintos tipos de telas y diseños para que el cliente pueda sin salir de casa encargar la camisa que más le guste, incluyendo en este catálogo la posibilidad de trajes a medida.

Negocio muy atractivo por los **beneficios** generados desde el primer año y por el crecimiento sostenible desde la primera fase.

4. Metodología

La metodología a seguir en el trabajo corresponde a un tipo de **investigación descriptiva**, en ella se irán detallando todos los procesos logísticos, comerciales y contables llevados a cabo.

Se han utilizado fuentes de **información secundaria**, correspondiente al material bibliográfico, al igual que **información primaria** novedosa en este proyecto.

Del mismo modo, se ha hecho uso de numerosa información recabada en numerosas páginas de la red de internet. Complementado en todo momento dicha información con los temarios de las asignaturas impartidas en el curso académico de adaptación al grado en ADE, del curso 2012/2013 de la Universidad de León y apoyado también en los conocimientos adquiridos en el año 2011/2012 en el Master en Investigación en Contabilidad y Gestión Financiera, cursado en la Universidad de Valladolid. Apoyándonos en estos dos títulos, sin perder nunca de vista el título de la Diplomatura en CC. Empresariales, hemos considerado adentrarnos en este nuevo proyecto de negocio, basándonos en estos pilares como referencia.

Apoyados en los cimientos, citados anteriormente, hemos desarrollado los pilares considerados como claves en el trabajo, como es el análisis del entorno, análisis interno, método DAFO, análisis económico-financiero…

Destacar que todo no ha sido información teórica, y debido al proceso laborioso de dicho proyecto dilatado en el tiempo, hemos estado en todo momento en contacto con las noticias relacionadas al trabajo, como se puede observar en la presentación del Anexo, expuesto en la parte final del trabajo y hemos intentado indagar en este sector tan importante respecto al PIB español.

Respecto al análisis económico-financiero se ha realizado unos cuadros contables provisionales correspondientes a la economía real de la empresa.

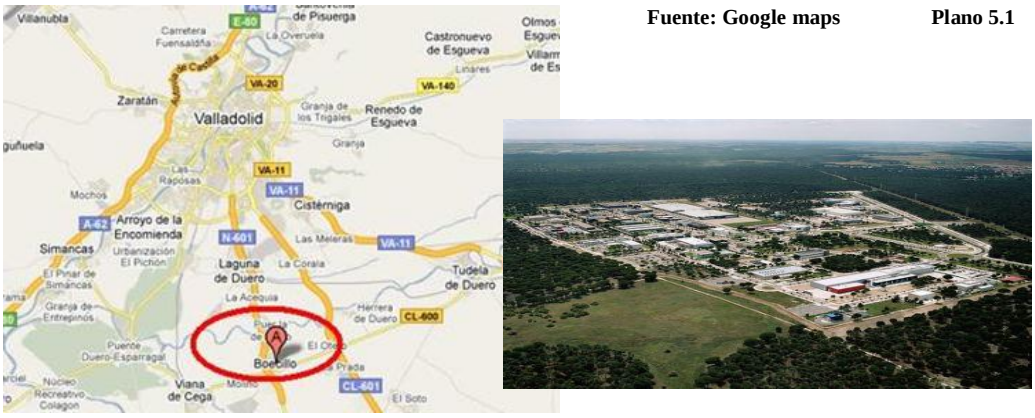
5. Desarrollo del proyecto

5.1 Descripción de la idea de negocio

La idea de "**Executive Clothes**", nace como negocio de prendas de ropa a medida, junto con servicio de lavandería y servicio de distribución de esta ropa. Nos centramos en este sector debido al arraigo familiar en este gremio y al convencimiento de una idea novedosa y diferenciadora en este mercado en concreto.

El proyecto se centrará en una tienda con dos empleados especializados concretamente en este sector, el servicio de lavandería se realizará en el propio local junto al de confección de ropa a medida, mientras que el de distribución será externalizado, para disminuir riesgos y ahorrar costes. Recalcar que una parte de la plantilla con la que se contará deberá poseer el certificado de minusvalía, ya que queremos ser una empresa comprometida en este grupo de personas. Se contará con un portal online para aumentar las ventas, en el que se podrán ver los diferentes diseños de trajes y camisas a medida, todo ello acompañado de una guía completamente detallada para que cada cliente pueda tomarse sus propias medidas de su cuerpo y con un solo clic tenga el pedido realizado y en un tiempo mínimo le tenga en su propio domicilio e incluso si este quiere en su propio lugar de trabajo.

La primera tienda se emplazará en el Parque Tecnológico de Boecillo (Valladolid), un lugar estratégico debido a la concentración de 130 empresas, con un número muy elevado de trabajadores en cada una de ellas. Estos empleados son el público objetivo que estamos buscando, personas que deben acudir trajeados a sus respectivos trabajos, causa principal por la encrucijada de nuestro negocio. Cabe citar que esta situación ha sido elegida también, debido a las facilidades y ayudas proporcionadas por el Ayuntamiento de Valladolid para jóvenes emprendedores en estos terrenos, nombrados como Living Lab, a través del convenio de creación de empresas denominado como "Vivero de jóvenes talentos".



Fuente: Google maps **Plano 5.1**

5.2 Descripción del "Sector Textil y Confección"

El "**sector textil y confección**" (Divisiones 13 y 14 de la CNAE-2009* y Rama 16 de la clasificación RAMI*) se compone de los siguientes subsectores que vamos a citar a continuación:

- Preparado e hilado de fibras textiles
- Fabricación de tejidos textiles
- Acabado de textiles
- Fabricación de otros productos textiles
- Confección de prendas de vestir
- Fabricación de artículos de peletería
- Confección de prendas de vestir de punto

A continuación se pueden observar en el cuadro siguiente, los datos más relevantes del sector.

Sector textil y confección

Variables básicas	Unidad	Valor en 2010	% total Manufacturas
Número de empresas	Unidades	9.444	7,39
Cifra de negocios	Miles €	11.108.246	2,72
Producción	Miles €	10.678.465	2,74
Valor Añadido (VA)	Miles €	3.242.021	3,15
Ocupados	Unidades	100.781	5,19
Tamaño medio [1]	Unidades	10,67	0,70 (*)
Remuneración por asalariado	Miles €	25,6	0,72 (*)
Productividad (VA/ocupados)	Miles €	32,2	0,61 (*)
Coste Laboral Unitario [2]	Porcentaje %	79,5	1,18 (*)
Intensidad Inversora [3]	Porcentaje %	3,85	0,56 (*)
Exportaciones X	Millones €	8.439,4	5,36
Importaciones M	Millones €	13.413,6	7,50
Saldo comercial (SC = Exp - Imp)	Millones €	-4.974,2	--
Índice Ventaja Comparativa [4]	----	-0,23	--

[1] Cociente entre número de ocupados y el número de empresas

[2] Cociente entre la remuneración por asalariado y la productividad

[3] Inversión en maquinaria y equipo respecto al valor añadido

[4] = SC / (Exp + Imp)

(*) Las cifras en rojo son el índice respecto a la media de la media de la variable en el conjunto de la industria manufacturera (tanto por uno)

Elaboración: Minetur **Tabla 5.2.1**

****CNAE***: Clasificación Nacional de Actividades Económicas de España que permite la clasificación y agrupación de las unidades productoras según la actividad que ejercen.

****RAMI***: Ramas Industriales.

El sector de textil y confección representa el 2,7% del total de la producción y el 3,2% del valor añadido de la industria manufacturera, genera el 5,2% del empleo industrial manufacturero y es responsable del 5,4% de las exportaciones de manufacturas. Ocupa una posición intermedia en relación al resto de sectores manufactureros en producción, volumen de empleo y valor añadido. Sin embargo, ocupa una posición baja en remuneración por asalariado y productividad por ocupado y alta en coste laboral unitario.

El sector presenta una amplia dispersión geográfica por todo el territorio nacional, hallándose especialmente concentrado en Cataluña, Galicia, Comunidad Valenciana y Madrid.

En cuanto al comercio exterior, el sector ocupa el séptimo puesto en las exportaciones y el quinto en las importaciones, respecto al resto de sectores manufactureros. El sector tiene una alta propensión exportadora (volumen exportado en relación a su producción), si bien presenta un saldo comercial negativo.

La mayor parte de la oferta del sector se destina a la demanda final (56,5%), con un papel muy destacado por parte del consumo final de los hogares (36,1%), y a la demanda intermedia del propio sector (21,4%). Las exportaciones representan un 20,3% de su oferta y un 34,2% de su producción, cifra ligeramente superior al promedio de la industria manufacturera (29,6%).

El sector analizado apenas tiene efecto arrastre sobre otros sectores económicos (aparte, lógicamente del propio sector) y en este sentido, un incremento porcentual de la demanda final del sector apenas induce aumentos de la producción, fundamentalmente, en las industrias extractivas y química.

El sector textil y confección es poco intensivo en el uso de consumos intermedios en relación a su producción (72,1%), cifra ligeramente inferior a la registrada por el promedio de la industria manufacturera (73,9%). No obstante su nivel de autoabastecimiento es elevado: un 49,8% de sus consumos intermedios procede del propio sector.

El sector textil y confección tiene una intensidad energética ligeramente inferior al promedio de la industria manufacturera (2,0% frente a 3,3%).
Asimismo, su producción por empleado es muy baja (78,0 mil € por empleado) frente a los 107,4 mil € por empleado del promedio de la industria manufacturera.

Los consumos intermedios de origen importado suponen el 20,5% de su producción, cifra sensiblemente inferior al del promedio de la industria manufacturera (22,6%). No obstante, ante un aumento del 1% en la demanda final global, el sector textil y confección requiere aumentar sus consumos intermedios de origen importado en un 2,0%, cifra ligeramente superior al total de la industria manufacturera (1,2%)

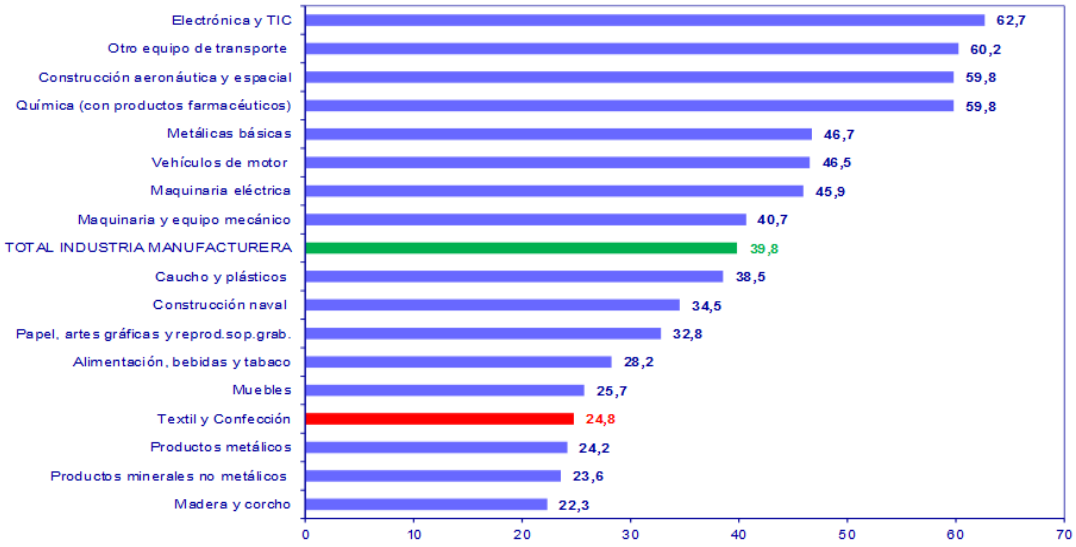
En la última década se ha producido una pérdida del peso del sector en el comercio mundial, pasando del 5,5% en 2001 al 3,9% en 2010.

Para España, la UE absorbe la mayor parte de las exportaciones del sector (66,1%) de las mismas. En el comercio mundial, las exportaciones del sector se dirigen a la UE en un (41,4%), seguido de América (24,0%).

Las exportaciones españolas de textil y confección suponen el 6,2% del total del sector en la UE. El porcentaje de participación sube en lo referente a producción, ocupados e importaciones y es máximo (del 9,0%) en número de empresas.

En cuanto al gasto dedicado a I+D, se sitúa por debajo del promedio de los sectores de la industria manufacturera (0,9%).
La industria de Textil confección es uno de los sectores manufactureros con menor intensidad de innovación.

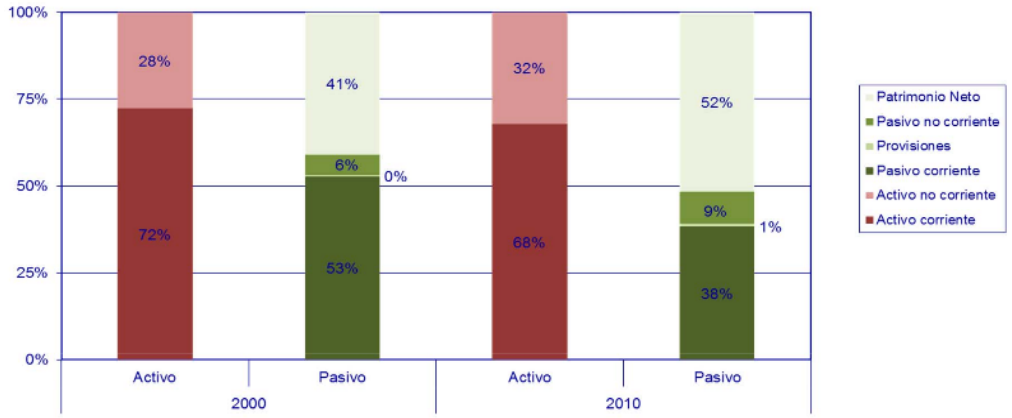
Empresas con actividades innovadoras en 2010
(porcentaje sobre el total de empresas del sector)



Elaboración: Minetur **Grafico 5.2.2**

El sector presenta una estructura financiera equilibrada con un fondo de maniobra positivo y creciente, por un mayor recurso a la financiación a largo plazo; se observa una caída del margen bruto de explotación y de las rentabilidades en la primera mitad de la década, con un repunte de los mismos en la segunda mitad.

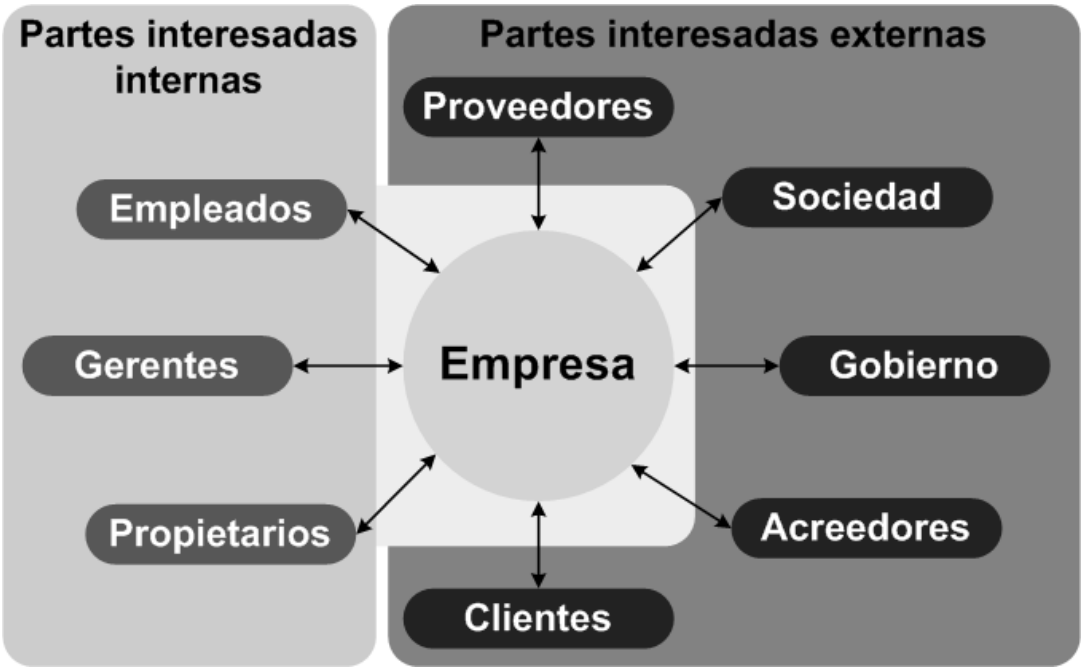
Activo y pasivo de las empresas del sector para los años 2000 y 2010



Elaboración: Minetur **Grafico 5.2.3**

(Información del Ministerio de industria, energía y turismo)

5.3 Stakeholders



Elaboración: Porter **Figura 5.3**

5.3.1 Promotor

David Sastre Paredes

Diplomado en CC. Empresariales (Universidad de Valladolid)

Master de investigación en contabilidad y gestión financiera (Universidad de Valladolid)

Conocedor del sector en el que se va operar, debido a una larga trayectoria familiar

5.3.2 Grupo de trabajo

Dos empleados se encargarán de la tienda:

- Una persona que tomará nota, entrega y realización de los pedidos de camisas/trajes y tintorería. Esta persona será la "**encargada de la tienda**" y tendrá mayores responsabilidades.
  Para cubrir este puesto se exigirán las siguientes premisas que se van a citar a continuación:

- Descripción del puesto vacante

- ✓ Sastrería a medida
- ✓ Categoría Oficios y mantenimiento (Confección)
- ✓ Importante firma comercial con sede en Boecillo selecciona un/a profesional de sastrería a medida para trabajar en tienda comercial

Se requiere:

- ✓ Título oficial Sastrería (valorable)
- ✓ Con experiencia, más de 3 años en composturas y arreglos de americana (mangas, cuellos, hombros y encuentro, delanteras, forrado) y pantalón (caja, cintura, perneras...)
- ✓ Carnet de conducir y coche propio
- ✓ Manejo informático avanzado
- ✓ Disponibilidad horaria completa.
- ✓ Dotes para la atención al publico

Se ofrece:

Jornada: Jornada completa

Contrato indefinido, con período de prueba de 6 meses

- Otra persona se encargará del planchado y de la manipulación de las máquinas. Será denominada como "**ayudante de tienda**".

- Descripción del puesto vacante

- ✓ Área de procesado para el secado/planchado/doblado de ropa con apoyo puntual al área de sastrería - Certificado de Discapacidad
- ✓ Categoría Oficios y mantenimiento (Auxiliar de confección y lavandería)
- ✓ Reparto de mercancía por área metropolitana
- ✓ Importante firma comercial con sede en Boecillo selecciona un/a profesional de apoyo para el responsable de tienda.

Se requiere:

- ✓ Experiencia demostrable en lavandería/tintorería de importante firma comercial.
- ✓ Manejo informático básico
- ✓ Dotes para la atención al publico
- ✓ Carnet de conducir y coche propio
- ✓ Disponibilidad horaria completa.

Se ofrece:

Jornada: Jornada completa

Contrato indefinido, con período de prueba de 6 meses

5.3.3 Componentes internos

- Empleados: La empresa contará con dos empleados, atendiendo a la satisfacción idónea de las ofertas de empleo que se publicarán en diferentes medios de reclutamiento de trabajadores.

- Gerente: David Sastre Paredes (Gerente único)

  Diplomado en CC. Empresariales (Universidad de Valladolid)

  Master de investigación en contabilidad y gestión financiera (Universidad de Valladolid)

- Propietario: David Sastre Paredes

5.3.4 Componentes externos

- **Proveedores**:
  Telas de primera calidad procedentes de una empresa mayorista con residencia fiscal en China, con la cual se ha negociado unas condiciones inmejorables en cuanto al precio y la calidad, sin cláusula alguna que nos ligue indefinidamente a este proveedor exclusivamente. Debido al gran número de proveedores del mercado, minimizamos el riesgo de dependencia.

- **Acreedores**:
  David Sastre Paredes
  Entidad financiera

- **Clientes**:
  Principalmente "Executive Clothes" está dirigido a un tipo de cliente que podía denominarse como altos ejecutivos, analizando la necesidad del tiempo con la que cuenta este grupo de personas, debido a las elevadas responsabilidades con las que cuentan en sus empresas, que los hacen que lleguen a tener jornadas muy superiores a las establecidas de antemano.
  Tampoco descartamos al público objetivo que se ve atraído por las nuevas tendencias y modas que pretendemos crear en el mercado.

6. Estrategias a nivel de negocio

6.1 Posicionamiento estratégico

Como observamos en el siguiente diagrama, el objetivo diario de "**Exective Clothes**", es la venta de ropa a medida para altos ejecutivos apoyado en su distribución a domicilio o al lugar de trabajo, en el caso en el que fuera necesario. Nos apoyamos en otra actividad clave complementaria como es el servicio de lavandería. Queremos que el público al cual va dirigido nuestros productos y servicios, lo identifique como calidad suprema y precio no muy elevado, y siempre a plena disposición del cliente. Se podría decir que "Executive Clothes", utilizaría el modelo de producción Just in time orientado a su cliente.

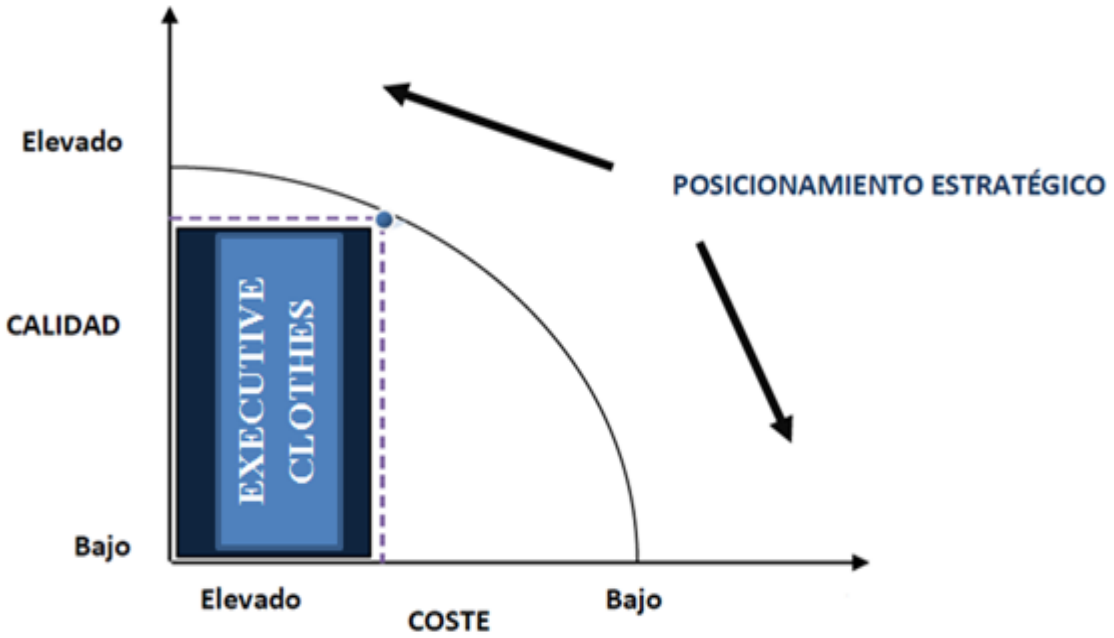


Grafico 6.1

Elaboración Propia

Lo que pretende "Executive Clothes", es la fusión de negocios en el mismo sector, manteniendo la especialización, ya que sino, no estaríamos consiguiendo una eficiencia en el mercado y eliminar el coste más importante, el del local, que es, el que está lastrando a este sector.

Una vez consolidada la primera tienda, tenemos un plan de crecimiento sostenible, de ampliación de tiendas, hasta llegar a conseguir una franquicia referente en el mercado.

6.1.1 Factores clave

- **Fusión de negocios en un mismo establecimiento**, lo que nos permite un ahorro en costes en el establecimiento. Dos negocios en un establecimiento. Se aprovechan las sinergias* de unir ambos negocios.

- **Moderado riesgo financiero**, en el caso de que el negocio no funcione como se espera.

- **Precio inferior** al de la competencia y más servicios.

6.1.2 Principales dificultades

A continuación vamos a suponer una serie de situaciones hipotéticas de dificultad que se pueden presentar en el negocio, y como responderíamos antes ellas:

- Instalación de una tintorería en el mismo centro empresarial: Búsqueda de diferenciación: mayor importancia del plan de implementación del servicio de recogida y entrega.

- No se demanda ropa a medida: Reducir el negocio a tintorería, ajustando el local y dando como pérdidas el coste del ordenador.

- No se alcanza el punto muerto en tintorería: Se procedería a la devolución de las máquinas y al traspaso del negocio de ropa a medida a un local menor. En este caso se podría revisar el modelo de negocio incluyendo trajes a medida.

- Ninguno de los dos servicios alcanzan una cuota de mercado suficiente: Se procede al cierre de la tienda, dando como pérdidas el alquiler del local, gastos de formación, etc.

En todos los casos, antes de llegar a esas situaciones comentadas anteriormente, trataremos de intensificar las **acciones de marketing** en esas debilidades en concreto.

***Sinergias:** Fenómeno en el cual el efecto de la influencia o trabajo de dos o más agentes actuando en conjunto es mayor al esperado considerando a la suma de las acciones de los agentes por separado.

6.2 Cliente objetivo

El servicio de "Executive Clothes" se quiere destinar hacia un público de unas determinadas características que se van a definir a continuación:

- Hombres y mujeres, entre 25 y 50 años, que vistan de traje 5 días a la semana y que disponen de poco tiempo y trabajen cerca de la tienda u otro lugar más alejado siempre y cuando este en el entorno de la metrópolis.

- Hombres y mujeres, que se sienten atraídos por las últimas tendencias de modas, y quieren sus propios diseños personalizados.

- Poder adquisitivo medio-alto y que valoran los nuevos servicios y las nuevas tecnologías.

Se busca crear valor al cliente final por un servicio de calidad. El cliente encontrará valor en:

- Cercanía del servicio
- Adaptación a los horarios de oficina.
- Rapidez en el servicio

Y así poder cubrir las dos necesidades de una sola vez y en el mismo local.

6.3 Política comercial

- **Producto o servicio**:

  -Automatización del proceso completo

  -Envío de email ó mensaje al cliente cuando su producto esté listo, y de emails semanales de recordatorio, útiles en particular para la tintorería.

- **Política de precios**:

  -Con precios iniciales un 10% menores que los de referencia

  -El servicio de tintorería tendrá a su vez dos opciones diferenciadas:

Servicio en 2 horas: con un plus en el precio.

Servicio en el día: será el servicio estándar.

- **Publicidad y comunicación**:

-Folletos publicitarios antes de la apertura.

-Argumentario de ventas:

  - Precio: 10% más bajo que el mercado
  - Ubicación conveniente de las tiendas
  - Especialización: únicamente trajes y camisas a medida.

-Imagen de especialización potenciada por la fusión de tintorería y venta de camisas y complementos

-El producto se entregará en bolsas que únicamente mostrarán un logotipo atractivo, sin referenciar a éste con la actividad de la tienda

-Página web en la que se añadirá información "técnica" tanto sobre tintorería como sobre camisería: formas de eliminar manchas, trucos de planchado, tendencias, tejidos, etc. (esta información también se distribuirá en diversos folletos)

- **Promoción**:

-Oferta 2x1 para primer servicio, tanto de tintorería como de camisas

-Tras la apertura se lanzará un programa de fidelización del cliente con una política de bonificación y de obsequio de una camisa a medida cada 30 lavados.

- **Costes**:

-Cada tienda asume sus propios costes de marketing y alquiler

6.4 Plan de producción

- **Proceso de lavandería.**

Circuito de prestación de los servicios: fases del mismo, quién las va a llevar a cabo, etc.

Calculo del coste unitario de lavandería:

	cantidad	**precio**	**valor**
sec. aclarado	1/4 h	1€	0,25
sec. planchado	1/4 h	0,5€	0,125
sec. acondicionado	1/4 h	0,5€	0,125
			0,5€

Elaboración propia **Tabla 6.4.1**

-El número de lavadoras, secadoras y planchas es adecuado: aunque las capacidades no quedan equilibradas, reproduce el funcionamiento típico de una tintorería: las lavadoras y secadoras están, como mucho, al 65%, de modo que se pueden poner medio vacías y no mezclar la ropa de los clientes.

-Tarjeta electrónica personalizada para cada cliente (camisas y tintorería). Permite reducir el tiempo de espera, gestión de pedidos y segmentación por clientes.

- **Proceso de fabricación**

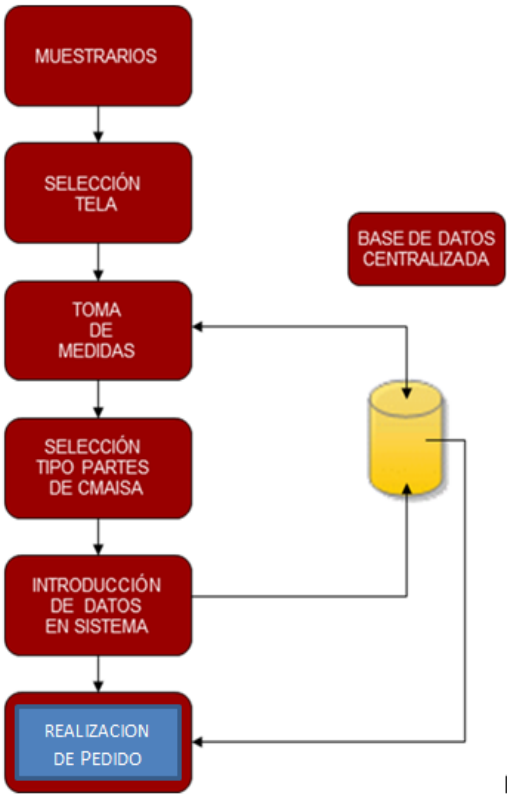
-Se tomarán medidas a la vez que se le da a elegir de cada parte de la camisa o traje las distintas opciones.

-Si el cliente no es nuevo se confirmarán las medidas de las que se disponía del último pedido

-La gestión operativa, en términos de inversión en tiempo, sólo se realiza la primera vez. Las medidas no cambian con mucha frecuencia y sólo es cuestión

de que el cliente elija el tipo de tela y el diseño de la camisa o traje(incluso por teléfono, internet, etc.), con lo que se ahorra tiempo de gestión.

-Con este proceso se evita el stock y se reduce el riesgo, ya que sólo se realizarán pedidos si hay un cliente que lo requiere.



Elaboración propia **Tabla 6.4.2**

Calculo del coste unitario de un pantalón:

	cantidad	**precio**	**valor**
tela	2m	4€/m	8
forro	1m	1€/m	1
hilo	4m	1€/m	4
cremallera	1 unidad	0,20 €	0,2
Sec.corte	1 h	40 €	40
Sec.elabo	2h	40 €	80
Sec.term	1 h	40€	40
			173,2€

Elaboración propia **Tabla 6.4.3**

Calculo del coste unitario de una camisa:

	cantidad	precio	valor
tela	2m	4€/m	8
forro	1m	1€/m	1
hilo	4m	1€/m	4
botones	10 unidad	0,03 €	0,3
Sec.corte	1/2 h	15€	7,5
Sec.elabo	3h	20€	60
Sec.term	1/2 h	100€	50
			130,8€

Elaboración propia **Tabla 6.4.4**

Calculo del coste unitario de una chaqueta:

	cantidad	precio	valor
tela	2m	4€/m	8
forro	1m	1€/m	1
hilo	4m	1€/m	4
botones	10 unidad	0,03 €	0,3
Sec.corte	2 h	20€	40
Sec.elabo	4h	20€	80
Sec.term	1 h	100e	100
			233,3€

Elaboración propia **Tabla 6.4.5**

7. Estrategias a nivel corporativo

7.1 Política de la empresa

- **Visión**: Ser reconocidos por nuestros clientes y la sociedad de nuestro entorno como la Empresa que aporta mayor valor en la confección, desarrollo y gestión de una nueva idea de negocio orientada al sector textil, para empresarios o altos ejecutivos, sin descartar ningún tipo de cliente.

- **Misión**: "Executive Clothes" desarrolla prendas de ropa de una calidad media-alta cumpliendo las expectativas del cliente y a un excelente precio. Nuestra primera tienda se encuentra en el parque empresarial de mayor volumen de la comunidad de Castilla y León. Con una colección que se irá actualizando temporada a temporada para así mantener a nuestros clientes en tendencia en el mundo de la moda.

- **Estrategia**: Anteponerse a las necesidades de nuestros clientes (innovación, calidad, servicio y precio), potenciando nuestros proveedores asociándolos a las expectativas de nuestros clientes. Atraer, desarrollar y retener el talento trabajando con responsabilidad social, respeto al medio ambiente, seguridad y prevención de riesgos.

- **Valores**:

  - Orientación al Cliente
  - Ingenio y creatividad
  - Agilidad y flexibilidad
  - Pro-actividad
  - Entusiasmo y voluntad de ser los mejores
  - Espíritu de equipo, respetando a la persona y su individualidad
  - Trabajo bien hecho
  - Tenacidad en el logro de objetivos
  - Integridad y comportamiento ético
  - Disponibilidad y entrega para asumir responsabilidades donde sea necesario

7.2 Registro de marca

Gracias a la Propiedad Industrial obtendremos unos derechos de exclusividad sobre determinadas creaciones inmateriales que se protegen como verdaderos derechos de propiedad en referencia a **nuestra marca y nombre comercial**: protegiendo nuestras combinaciones gráficas y/o denominativas que ayudan a distinguir en el mercado nuestros productos o servicios de otros similares ofertados por otros agentes económicos.

Para todo ello citado anteriormente nos basaremos en la legislación siguiente: Signos Distintivos **Ley 17/2001 de 7 de diciembre de marcas.**

7.3 Innovación y ventaja competitiva

Tratamos de ser una empresa textil **muy diferenciada**, ya que no queremos considerarnos como una simple tintorería o una sastrería específicamente, ya que pretendemos una fusión de negocio, y para ello queremos ligar estas dos funciones en una sola, al igual que sucedería con el producto, es decir, unir producto y servicio en uno.

Consideramos clave la fase inicial de la puesta en marcha, porque es donde pretendemos atraer al cliente con nuestro servicio, por lo que será recalcable la observación y el acercamiento hacia el mismo.

Debido a la gran situación en la que pretendemos localizarnos, junto al público objetivo al que nos queremos dirigir, creemos que esta puede ser una clave en la que basar nuestra ventaja competitiva.

Además de esto, tendremos una **plataforma on-line** para promocionar la venta de nuestros productos y refuerzo de nuestro servicio de lavandería, donde nuestro objetivo será fomentar la venta on-line.

7.4 Organigrama de crecimiento a nivel corporativo

En este apartado vamos a citar las **directrices** impuestas a nivel corporativo por el promotor.

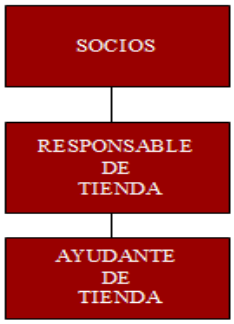
El ayudante de tienda podrá ascender a responsable de tienda por experiencia mínima de dos años en el negocio.

Se revisarán los salarios cada dos años.

Por la estructura del negocio, el responsable de tienda no podrá ascender al puesto de administrador por no cumplir con los requisitos necesarios. Si la empresa creciese en gran proporción, el responsable podría asumir nuevas funciones centrales intermedias y de coordinación de varias tiendas. El perfil de los puestos de trabajo y las políticas de RRHH deberían ser revisadas y actualizadas en ese caso.

A continuación podemos observar los organigramas de la estructura de la empresa:

- Primera etapa:



Elaboración propia **Organigrama 7.4.1**

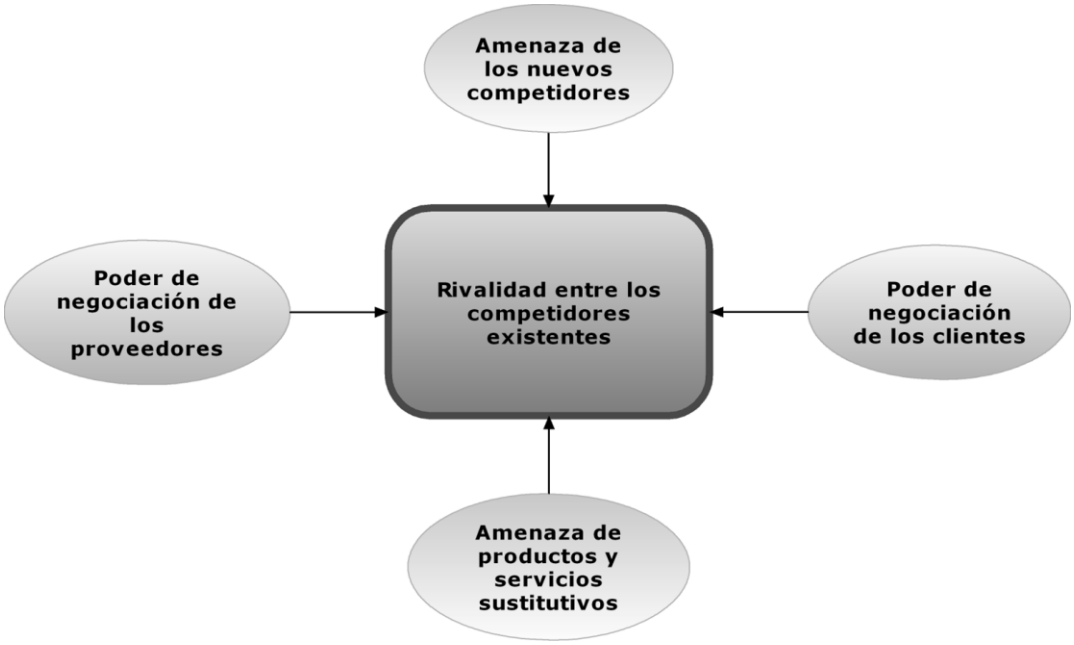
- Segunda etapa:

Elaboración propia **Organigrama 7.4.2**

8. Análisis del entorno

A continuación vamos a realizar un análisis de la competencia de la empresa mediante el método de las **Cinco fuerzas de Porter** y el **método Pest**.

8.1 Método de las Cinco fuerzas de Porter



Elaboración: Porter **Figura 8.1**

- ***Amenaza de productos y servicios sustitutivos.***

En este apartado es destacable apuntar que existe una amenaza alta de productos sustitutivos como puede ser el caso de los polos respecto a las camisas o blazers* respecto americanas de traje, ya que estaríamos compitiendo con una gran diversidad de productos de moda, pero nosotros queremos basar nuestra ventaja competitiva en el servicio prestado junto a nuestro producto, se podría decir que se quiere crear un tándem

**Blazer*: Tipo de chaqueta que tiene su origen en la marina y en la indumentaria deportiva. El blazer parece una chaqueta de vestir pero se diferencia de ella en que tiene un corte más casual y en que a veces lleva accesorios como bolsillos de parche o botones metálicos.

inseparable producto-servicio, lo que nos va ofrecer una ventaja competitiva, intentando reducir al máximo la alta amenaza de productos sustitutivos en este sector, al igual que los servicios ofrecidos por lavanderías o negocios especializados.

- ***Poder de negociación de los clientes***

Citar en este punto, que a medida que crezca el negocio, aumentará el poder de negociación de ciertos clientes exclusivos, ya que se pretende hacer acuerdos con grandes empresas. Este acuerdo consistirá en ofrecer ofertas centralizadas en ciertas empresas en las que se considera como obligatorio el traje como vestimenta de trabajo, proponiendo un traje a medida, con coste reducido hacia el trabajador o directivo de dicha empresa. Pero por lo que se refiere a la fase inicial del negocio el poder de éstos será reducido, ya que no estamos hablando de productos estandarizados.

La posibilidad de integración hacia atrás del cliente es nula, por lo que no tenemos riesgo correspondiente a este punto.

- ***Amenaza de los nuevos competidores***

En el sector textil se sobreentiende que existen grandes economías de escala, si nos centráramos en una competencia como Zara, Mango, etc. Pero entendemos que nuestra competencia no es esa, por lo que las economías de escala, no será una barrera de entrada en nuestra primera fase.

Subsanaremos la amenaza de los nuevos competidores, con el saber hacer y la diferenciación clara de nuestro producto-servicio, inexistente en el mercado actual, por lo que trataremos de maximizar esta ventaja. Suponiendo que es un mercado muy atomizado, con una baja profesionalización, esencialmente local, salvo una serie de cadenas a nivel nacional que se ubican en grandes superficies comerciales pero en ningún caso en parques empresariales, empresas muy tradicionales con escaso crecimiento y desarrollo para cubrir el aumento de la demanda y destacar la existencia de una demanda creciente.

- ***Poder de negociación de los proveedores***

Existe un gran número de proveedores alternativos en el mercado con lo que se minimiza el riesgo de dependencia, por lo tanto se considera que el poder de éstos es relativamente bajo, considerándose un factor clave ya que va ser nuestra materia prima de trabajo y va ser la fuente del origen de ahorro en costes.

- ***Rivalidad entre los competidores existentes***

Nuestro riesgo de amenaza se centrará en tintorerías tradicionales, sastrerías y tiendas de camisas a medida (negocios evidentemente separados). Ambos negocios están ubicados en el centro de la ciudad, en internet y en grandes superficies comerciales y ninguno de ellos cubre los dos servicios, por lo que se puede afirmar que actualmente no existe competencia directa en la ubicación estudiada.

Sus precios son sensiblemente superiores a los nuestros, ya que por nuestra ubicación y por el servicio de valor añadido que prestamos podemos ser un poco más agresivos. Carecen de políticas comerciales y de distribución como las nuestras. Su cuota de mercado es pequeña para las tiendas tradicionales, abarcando a las calles de alrededor y la de las grandes superficies comerciales es más significativa ya que el área de influencia o catchment* coincide con el del centro comercial.

A continuación se puede observar un análisis exhaustivo de la competencia:

Para empezar a analizar la competencia, es necesario conocer que empresas son de nuestra rivalidad y como están actuando en el mercado, ya que entendemos la competencia como parte fundamental del crecimiento de nuestro negocio. Analizaremos a estas empresas según el ámbito geográfico local y a nivel de internet, tomando como referencia tres empresas punteras en este negocio. Para ello observaremos el posicionamiento calidad-precio que están teniendo a día de hoy en el mercado, y como vamos a competir con ellas. Las empresas a estudiar son Mario Villate, Gutti camiseros, Zegma.com e indumentarias low cost.

En primer lugar citar que estas empresas seleccionadas en el estudio, tienen un tamaño, una estructura financiera y un potencial de ventas equitativo al que se pretende obtener en “Executive Clothes”.

***Catchment:** Zonas de captación de clientes.

A continuación se ha realizado un análisis objetivo de los precios de venta de las cuatro empresas citadas anteriormente. Tras observar los cuadros de costes de producción de nuestros productos, se puede observar el elevado margen de beneficio con el que se cuenta, en el mundo textil, otro de los puntos fuertes de este negocio.

Precio de venta unitario camisa "Executive Clothes" 200€ / Margen de Bº 69.2€

Precio de venta unitario americana "Executive Clothes" 350€ / Margen de Bº 116.7€

Precio de venta unitario pantalón "Executive Clothes" 225€ / Margen de Bº 51.8€

Precio de servicio lavandería unitario 2 € // Margen de Bº 1.5€

A nivel de internet, se puede tomar como referencia estas dos empresas, situadas en polos opuestos una de otra. Destacar en primer lugar que existen numerosas páginas webs con trajes a un precio muy reducido denominadas como indumentarias" low cost", decir que ese tipo de producto no va ser adquirido por el público al que se quiere dirigir Executive Clothes, sólo ha sido tomado como referencia para ver el precio más reducido con el que se trabaja en el mercado. En el polo opuesto tenemos la empresa Zegma.Com, con unas características similares a las que se pretende llegar con "Executive clothes", con una calidad-precio media alta.

Indumentaria low cost traje 200€ / camisa 50€

Zegma.Com traje 1000€ / camisa 240€

Consideramos Gutti camiseros y Mario Villate como empresas de competencia directa, debido a su tamaño, su orientación hacia el tipo de cliente y la calidad-precio ofrecida al cliente. El servicio adicional ofrecido al cliente, nos permite crear una ventaja competitiva, junto al menor precio de nuestro producto.

Gutti camiseros traje 800€ / camisa 220€

Mario villate traje 780€ / camisa 250€

Con esta observación, podemos ver que con unos precios similares a la competencia y con un servicio complementario e incluso dos, como son el de distribución y lavandería, pretendemos crear una ventaja competitiva respecto a nuestros competidores.

8.2 Método Pest

Al realizar un análisis del entorno general, tomaremos como muestra o nivel de análisis España.

Para ello, dividimos el análisis en cinco dimensiones (socioeconómicos, demográficos, políticos normativos, socioculturales y tecnológicos). En ellos, identificaremos los factores clave y valoraremos a posteriori en una escala (1 a 5) el impacto de cada factor.

- **Factores económicos**

La actual crisis económica en sus distintas vertientes está afectando al sector de retail por la falta de liquidez de los mercados financieros, la caída generalizada del consumo, el aumento del desempleo, la falta de confianza en los mercados y de las instituciones financieras, etc.

En esta coyuntura, nuestro modelo de negocio no sólo está a salvo sino que, dado que tiene necesidades de financiación en su fase inicial muy pequeñas y que existen condiciones excelentes para negociar alquileres más bajos, encontrar personal cualificado más fácilmente, negociar mejores condiciones con proveedores, etc., consideramos que este entorno de crisis es una oportunidad y no una amenaza.

Factores a tener en cuenta en este apartado:

-**Desempleo**: Se sitúa cerca del 25% de paro.
-**Tipos de interés**: Se sitúan entre el 2 y 3%.
-**Gasto Público**: Se sitúa en el 2.28% sobre el PIB, en el primer tercio de 2013.
-**Tendencia del PIB**: Caída del 0.5% en el primer tercio de 2013.

-**Inflación**: En el mes de Mayo de 2013 se situó en el 1.7.

- **Factores demográficos**

Nuestro modelo de negocio no se ve alterado por la **evolución demográfica** de la población española ni el aumento de la **emigración** de jóvenes, ya que está orientado a un perfil de consumidor muy específico.

- **Factores políticos y normativos**

Nuestro modelo de negocio está favorecido por la **regulación** y ayudas públicas, ya que las instituciones públicas incentivan la creación de nuevas pymes y facilitan su lanzamiento inicial y desarrollo con ayudas especiales, préstamos ICO, etc.

No existe una legislación restrictiva para el impulso del comercio minorista en ninguna comunidad autónoma, y sólo comunidades como Cataluña, restringen la expansión de grandes superficies comerciales pero en ningún caso de pequeñas pymes.

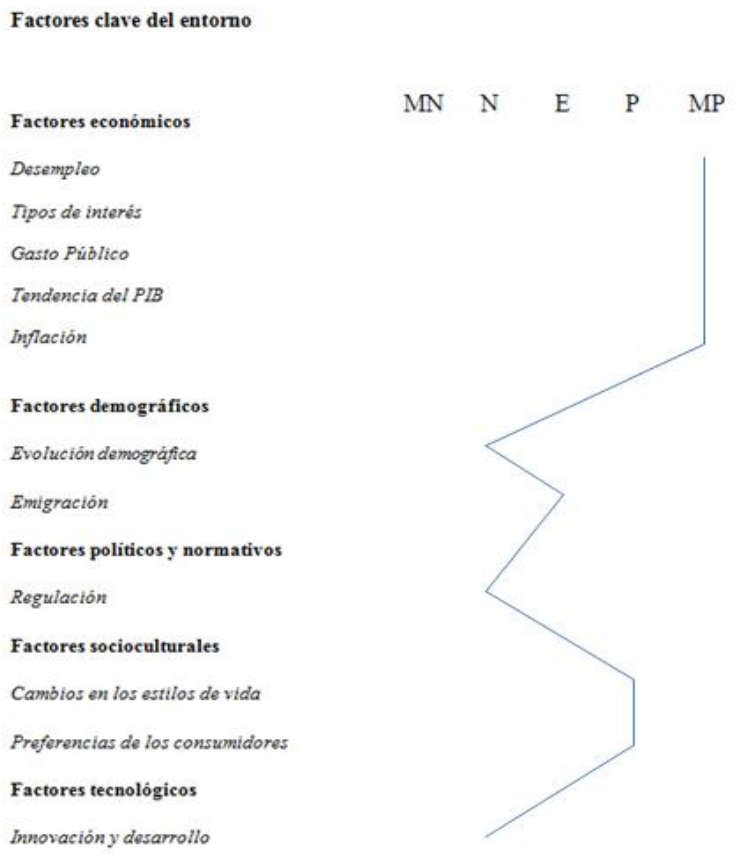
- **Factores Socioculturales**

Nuestro modelo de negocio está influido por los nuevos **cambios en los estilos de vida** debido a la actual crisis económica global, las clases medias han perdido poder económico en beneficio de la clase social alta. Por ello, saber orientar, adecuar y dirigir los servicios de nuestra idea de negocio hacia esa clase social debe ser uno de nuestros principales objetivos sin perder en ningún momento de vista la clase media.

El cambio de las **preferencias de los consumidores** por sentirse como únicos tanto en la indumentaria de forma de vista, como de servicios de los que cuentan a su alcance.

- **Factores tecnológicos**

Innovación y desarrollo para el servicio ofrecido, utilizando las últimas tecnologías de internet y aplicaciones para móvil.



Elaboración: Propia **Grafico 8.2**

9. Análisis interno

9.1 La cadena de valor de Porter

Elaboración: Porter **Grafico 9.1**

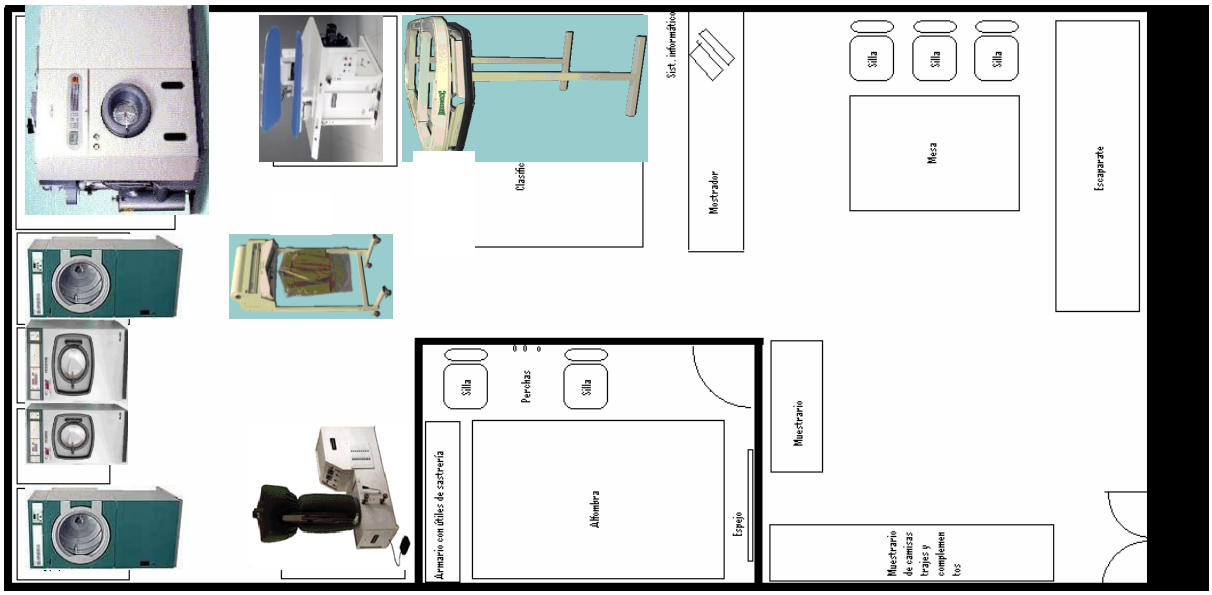
Actividades primarias

-Logística interna:

"Executive Clothes" cuenta con un almacén en la propia tienda ubicada en el parque empresarial de Boecillo, lo que nos agilizará el proceso de fabricación.

La empresa realiza el seguimiento de pedidos diariamente en su página web, para empezar a fabricarlos en el menor tiempo posible.

A continuación se puede observar la distribución con la que contará nuestra tienda inicial:



Elaboración propia **Imagen 9.1.1**

-Operaciones:

En la propia tienda se realizará el servicio de lavandería y el de confección de ropa a medida, una vez expandida nuestra idea de negocio, se tiene en mente la creación de un centro neurálgico de operaciones, en el cual se distribuirían todos los pedidos desde éste hacia las tiendas, con un sistema altamente informatizado.

-Logística externa:

En primer lugar pretendemos externalizar el servicio de transporte a domicilio de pedidos, pero no se descarta una estrategia de integración aguas arriba en la primera tienda inicial, de distribución propia, por parte de uno de los empleados. Esta idea pretendemos adoptarla de prueba en el tercer mes de apertura.

-Marketing y ventas:

La captación de clientes se realizará de diferentes formas, como se ha citado anteriormente; a través de ofertas agresivas 2x1 en folletos publicitarios, cuñas de radio y televisión local. No olvidamos nunca el comercio electrónico, uno de los puntos fuertes del mercado actual, en el cual estaremos presentes en www.executiveclothes.es

Con el paso del tiempo, nuestro idea es expandir nuestra imagen de moda y servicio a las mayores de ferias de moda del entorno nacional.

-Servicios post-ventas:

Se ofrecerá un servicio de recambio a coste cero, cuando el artículo adquirido no cumpla con las expectativas del cliente, mientras, que en el servicio de lavandería, se ofrecerán otros servicios de compensación para cada caso en concreto. Nuestro objetivo final siempre será la satisfacción plena de nuestro cliente, sin dejar ningún detalle al descubierto.

Actividades de soporte o de apoyo

-Aprovisionamiento:

Compra de materias primas para poder producir en el instante preciso y ofrecer al cliente el producto en el período más reducido posible. En este apartado habrá que citar también los productos de limpieza específicos para el lavado tan delicado de este tipo de ropa. Y reseñar las máquinas con las que contaremos: dos lavadoras, dos secadoras, una planchadora / desmanchadora, dos máquinas de coser, un embolsador y un clasificador.

-Desarrollo tecnológico:

Relación frecuente y satisfactoria con los proveedores, para mantenernos al corriente de los mejores materiales textiles y punteros, en las nuevas temporadas, para intercambiar opiniones y adelantarnos a las nuevas tendencias.

El promotor será el encargado de escoger las nuevas tendencias, apoyándose en el conocimiento del sector.

-Recursos humanos:

Inicialmente la empresa contará con un gerente, un ayudante de tienda y un encargado de la misma.

-Infraestructura de la empresa:

La empresa está compuesta por financiación propia y ajena, sin descartar en ningún momento mayor financiación externa a medida que nuestro negocio vaya creciendo.

10. Análisis DAFO

Debilidades

Dependencia total de proveedores textiles, con los cuales tendremos un reducido poder de negociación en nuestra primera fase de crecimiento.

Escasa automatización en la primera fase de negocio, que se irá reduciendo a medida que vaya creciendo el negocio.

Difícil proceso de crear fidelidad sobre el cliente, debido a la amplitud del sector en el cual estamos compitiendo.

Amenazas

Subida del coste de materia textil, por las políticas austeras del Gobierno ante productos Chinos, en los que se incluyen altos impuestos aduaneros.

Posible subida del IVA en productos no considerados como de primera necesidad, que haría que nuestro producto se encareciera.

Importaciones de productos que podrían competir con los de nuestra empresa.

Fortalezas

La unión de producto-servicio único en el mercado actual.

Integración de un servicio aun no muy generalizado en este sector, como es el servicio a domicilio.

Diferenciación en calidad- precio.

Existencia de un “know-how” que proporciona gran valor añadido a los productos y servicios. Al tener un alto conocimiento del mercado, esto nos proporciona conocimientos y ventajas superiores a empresas creadas más recientemente.

Sólida cultura de empresa con valores preestablecidos de antemano, que fortalecen la estructura.

Oportunidades

Gran potencial de expansión geográfica a nivel nacional de nuestra idea de negocio, basado en un producto único y servicio inigualable de calidad.

Tendencia de un consumo creciente, en cuanto al público en concreto en el cual nos vamos a centrar, sintiéndose como un cliente único e inimitable.

Creación de una imagen de marca única en el mercado.

11. Análisis económico y financiero

Plan de inversión

Maquinaria: 8000 € (2 lavadoras, 2 secadoras, 1 planchadora, 2 máquinas de coser, 1 clasificador, 1 embolsador)

Equipos informáticos: 2000 €

Mobiliario: 3000 €

Página web: 20 €

Materias primas iniciales: 800 €

Tesorería: 400 €

Total inversión: **14220 €**

Balance de situación primer año

A) Activo no corriente		**A) Patrimonio Neto**	
II. Inmovilizado material		*A.1) Fondos Propios*	
Ordenador (EPI)	1600	*I. Capital social*	24000
Mobiliario	2700	*VII. Resultado ejercicio*	7098,85
Maquinaria	7000		
Elementos de transporte	4375	**B) Pasivo no corriente**	
		II. Deudas l/P	
B) Activo corriente		Préstamo	20000
II. Existencias			
Materias Primas	800	**C) Pasivo Corriente**	
Prod. curso	900	*V. Acreedores comerciales*	
Prod. terminados	1200	HP acre. Iva	2205
III. Deudores		Proveedores	126
Clientes	84	OSSA	513,34
VII. Efectivo		IRPF	1155
Tesorería	39481,55	Impuesto de sociedades	3042,36
Total Activo	***58140,55***	***Total Pasivo***	***58140,55***

Elaboración propia **Tabla 11.1**

Hacienda Publica IVA acreedor= (48000-6000) x 0.21/4=2205 Liquidación trimestral

Sueldos y Salarios=11000/ trabajador /año

Seguridad Social=11000(0.23+0.5)/12= 256.67

HP IRPF= 11000 x 0.21 / 4 = 577.5

Préstamo= 20000 interés= 16% n=4 años *

Amortizaciones lineales:

Mobiliario: 3000 n= 10 años, 3000-300= 2700

Maquinaria: 8000 n= 8 años, 8000-1000= 7000

EPI: 2000 n= 5 años, 2000-400=1600

Elementos de transporte: 5000 n= 8 años, 5000- 625=4375

El plazo medio de cobro de clientes es de 3 días y el plazo medio de pago de proveedores es de 36 días.

Cliente= 48000x0.21/(360/3)= 84

Proveedores= 6000x0.21/(360/36)=126

Cuadro amortización préstamo:

Año	***Mes***	***Cuota***	***Interés***	***Amortización***	***Capital***
1	1	566.8	266.67	300.13	19699.87
1	2	566.8	262.66	304.14	19395.73
1	3	566.8	258.61	308.19	19087.54
1	4	566.8	254.5	312.3	18775.24
1	5	566.8	250.34	316.46	18458.78
1	6	566.8	246.12	320.68	18138.1
1	7	566.8	241.84	324.96	17813.14
1	8	566.8	237.51	329.29	17483.85
1	9	566.8	233.12	333.68	17150.17
1	10	566.8	228.67	338.13	16812.04
1	11	566.8	224.16	342.64	16469.4
1	12	566.8	219.59	347.21	16122.19
2	1	566.8	214.96	351.84	15770.35
2	2	566.8	210.27	356.53	15413.82
2	3	566.8	205.52	361.28	15052.54
2	4	566.8	200.7	366.1	14686.44
2	5	566.8	195.82	370.98	14315.46
2	6	566.8	190.87	375.93	13939.53
2	7	566.8	185.86	380.94	13558.59
2	8	566.8	180.78	386.02	13172.57
2	9	566.8	175.63	391.17	12781.4
2	10	566.8	170.42	396.38	12385.02
2	11	566.8	165.13	401.67	11983.35
2	12	566.8	159.78	407.02	11576.33
3	1	566.8	154.35	412.45	11163.88
3	2	566.8	148.85	417.95	10745.93
3	3	566.8	143.28	423.52	10322.41
3	4	566.8	137.63	429.17	9893.24
3	5	566.8	131.91	434.89	9458.35
3	6	566.8	126.11	440.69	9017.66
3	7	566.8	120.24	446.56	8571.1
3	8	566.8	114.28	452.52	8118.58
3	9	566.8	108.25	458.55	7660.03
3	10	566.8	102.13	464.67	7195.36
3	11	566.8	95.94	470.86	6724.5
3	12	566.8	89.66	477.14	6247.36
4	1	566.8	83.3	483.5	5763.86
4	2	566.8	76.85	489.95	5273.91
4	3	566.8	70.32	496.48	4777.43
4	4	566.8	63.7	503.1	4274.33
4	5	566.8	56.99	509.81	3764.52
4	6	566.8	50.19	516.61	3247.91

4	7	566.8	43.31	523.49	2724.42
4	8	566.8	36.33	530.47	2193.95
4	9	566.8	29.25	537.55	1656.4
4	10	566.8	22.09	544.71	1111.69
4	11	566.8	14.82	551.98	559.71
4	12	567.17	7.46	567.17	

Elaboración propia **Tabla 11.2**

Cuenta de pérdidas y ganancias primer año

A) Operaciones continuadas	
1. Importe neto de la cifra de negocios	
a) ventas	48000
2.Variacion existencias	-150
3.Trabajos realizados por la empresa para su activo	
4. Aprovisionamiento	
b) Consumo MP	-2100
5.Otros ingresos de explotación	
6. Gastos de personal	
Sueldos y salarios	-22000
Seguridad social	-5060
7. Otros gastos de explotación	
a)servicios exteriores	
Publicidad	-500
Suministros	-800
Arrendamientos	-2000
8. Amortización del inmovilizado	-2325
9. Imputación de subvenciones de Inm. No financiero y otras	
10. Exceso de provisiones	
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del Inm.	
A-1) Resultado de explotación	13065
12. Ingresos financieros	
13. Gastos financieros	-2923,79
14. Variación de VR en instr.finan	
15. Diferencias de cambio	
16. Deterioro y resul. Enajena. Int.finan	
A-2)Resultado financiero	-2923,79
A-3) Resultado antes de impuestos	10141,21
17.Impuestos sobre beneficios	-3042,36
A-4) Resultado del ejercicio	**7098,85**

Elaboración propia **Tabla 11.3**

El apalancamiento es el efecto que se produce en la rentabilidad de la empresa como consecuencia del empleo de deuda en su estructura de financiación.

Rentabilidad financiera = ROE = Bº Neto/ P. Neto = 7098,85/31098,85 = 0,23

La rentabilidad financiera obtenida será del 23%.

Rentabilidad económica= ROA = BAIT / A.T = 10141,21/58140,55 = 0,174

La rentabilidad económica obtenida será del 17,4%.

Leverage o factor apalancamiento = ROE/ ROA = 0,23/ 0,174 =1,32

Dado que nuestro coeficiente de Leverage es superior a 1, obtenemos la información, que es conveniente financiarse mediante deuda, para incrementar la rentabilidad de los capitales propios. Este fenómeno es denominado como **apalancamiento positivo**.

Balance de situación segundo año

A) Activo no corriente		**A) Patrimonio Neto**	
II. Inmovilizado material		*A.1) Fondos Propios*	
Ordenador	1200	*I. Capital social*	24000
Mobiliario	2400	*III. Reservas*	7098,85
Maquinaria	6000	*VII. Resultado ejercicio*	10961,49
Elementos de transporte	3750	**B) Pasivo no corriente**	
		II. Deudas l/P	
B) Activo corriente		Deudas largo plazo	16122,19
II. Existencias		**C) Pasivo Corriente**	
Materias Primas	900	*III. Deudas corto plazo*	3877,81
Prod. curso	1000	*V. Acreedores comerciales*	
Prod. terminados	1200	HP acree Iva	2661,75
III. Deudores		Proveedores	90,3
Clientes	96,25	OSSA	513,34
VII. Efectivo		IRPF	1155
Tesorería	54632,25	Impuesto de sociedades	4697,77
Total Activo	***71178,5***	***Total Pasivo***	***71178,5***

Elaboración propia **Tabla 11.4**

Hacienda Publica IVA acreedor= (55000-4300) x 0.21/4=2661,75 Liquidación trimestral

Sueldos y Salarios=11000/ trabajador /año

Seguridad Social=11000(0.23+0.5)/12= 256,67

HP IRPF= 11000 x 0.21 / 4 = 577,5

Amortizaciones lineales:

Mobiliario: 3000 n= 10 años, 3000-600= 2400

Maquinaria: 8000 n= 8 años, 8000-2000= 6000

EPI: 2000 n= 5 años, 2000-800=1200

Elementos de transporte: 5000 n= 8 años, 5000- 625=3750

El plazo medio de cobro de clientes es de 3 días y el plazo medio de pago de proveedores de 36 días.

Cliente= 55000x0.21/(360/3)= 96,25

Proveedores= 4300x0.21/(360/36)=90,3

Cuenta de pérdidas y ganancias segundo año

A) Operaciones continuadas	
1. Importe neto de la cifra de negocios	
a) ventas	55000
2.Variacion existencias	-100
3.Trabajos realizados por la empresa para su activo	
4. Aprovisionamiento	
b) Consumo MP	-4300
5.Otros ingresos de explotación	
6. Gastos de personal	
Sueldos y salarios	-22000
Seguridad social	-5060
7. Otros gastos de explotación	
a)servicios exteriores	
Publicidad	-500
Suministros	-800
Arrendamientos	-2000
8. Amortización del inmovilizado	-2325
9. Imputación de subvenciones de Inm. No financiero y otras	
10. Exceso de provisiones	
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del Inm.	
A-1) Resultado de explotación	17915
12. Ingresos financieros	
13. Gastos financieros	-2255,74
14. Variación de VR en Instr. finan	
15. Diferencias de cambio	
16. Deterioro y resul. Enajena. Int .finan	
A-2)Resultado financiero	-17915
A-3) Resultado antes de impuestos	15659,26
17.Impuestos sobre beneficios	-4697,77
A-4) Resultado del ejercicio	**10961,49**

Elaboración propia **Tabla 11.5**

Rentabilidad financiera = ROE = Bº Neto/ P. Neto = 10961,49/42060,34 = 0,26

La rentabilidad financiera obtenida será del 26%.

Rentabilidad económica= ROA = BAIT / A.T = 15659,26/71178,5 = 0,219

La rentabilidad económica obtenida será del 21,9%.

La diferencia entre el ROA y el ROE, es que el primero se utiliza para medir la eficiencia de los activos totales de una empresa, con independencia de las fuentes de financiación empleadas, o lo que es lo mismo, mide la capacidad de los activos de una empresa para generar renta, mientras que el segundo mide los beneficios generados por las inversiones realizadas por los propietarios de la empresa.

Leverage o factor apalancamiento = ROE/ ROA = 0,26/ 0,219 =1,19

Dado que nuestro coeficiente de Leverage es superior a 1, obtenemos la información, que es conveniente financiarse mediante deuda, para incrementar la rentabilidad de los capitales propios. Este fenómeno es denominado como **apalancamiento positivo**.

Cálculo de VAN y TIR

a) VAN

VAN = BNA - INVERSION

Valor Actual Neto= Beneficio Neto Actualizado – Inversión

VAN= -14220+7098,85/(1+16%)+10961,49/$(1+16\%)^2$

VAN=45,87

Como el VAN obtenido es mayor a 0 el proyecto es rentable.

b) TIR

VAN=BNA-INVERSION

0 = Beneficio Neto Actualizado-Inversion

0=-14220+7098,85/(1+i)+10961,49/$(1+i)^2$

i= 16,24%

TIR= 16,24%

En términos conceptuales, entendemos el TIR como la tasa de interés máxima a la que es posible endeudarse para financiar el proyecto. Si esta tasa fuera superior, el proyecto empezaría a no ser rentable, pues el BNA empezaría a ser menor que la inversión. Y si la tasa fuera mayor, a menor tasa, el proyecto sería cada vez más rentable, pues el BNA seria cada vez mayor que la inversión.

12. Alternativas y estrategias

En este apartado en concreto se van a proponer una serie de alternativas para el negocio que no se aplicarían al inicio de la actividad económica, pero podrían ser viables a medio o largo plazo como alternativa de **diversificación** o bien para **maximizar beneficios.** Éstas podrían ser una buena opción para los próximos años de incertidumbre que nos depara la inversión.

- **Abrirse a otros mercados.**

La salida al exterior de productos y servicios españoles es la tendencia empresarial que se está teniendo a día de hoy en nuestra economía, pero para conseguirlo tendremos que conseguir una elevada cuota de mercado y asentarnos en nuestra economía nacional, cabiendo la posibilidad de interactuar en los dos mercados a la vez. Esta es una idea a medio plazo, dada la necesidad observada en ciertos países asiáticos como podría ser Japón o Corea del Sur, de la importancia del tiempo físico, para el cliente objetivo con el que vamos a trabajar.

- **Posibilidad de franquiciar la marca**

La franquicia, sería una forma de expansión idónea que nos reduciría el riesgo, y nos aumentaría los beneficios, sin perder nunca de vista los controles marcados por la dirección a estas franquicias.

- **Explotación de página web**

Ampliación de la página web, cediendo la gestión a una empresa especializada de moda en internet, inclusive llegar acuerdo con páginas webs en las que se venden diversas marcas de moda diferentes.

- **Asistir a ferias de moda**

Asistir y exponer en ferias especializadas de moda, para la presentación de nuestros productos y ampliar nuestra plantilla con la caza de nuevos diseñadores, que podrían entrar a formar parte de nuestra estructura organizativa, dado el crecimiento que se espera conseguir en un corto plazo.

13. Motivación y promotor del proyecto

Debido al arraigo familiar a este sector, en concreto a sastrerías Gutti, ha hecho que tomara una decisión fiel y concreta en relación a la toma de decisión correspondiente a la elección de este tema en concreto.

Esta idea de negocio, nació, de un viaje familiar lúdico realizado a la ciudad de Bangkok, en el que a través de foros, nos indicaron, que uno de los artículos que adquirían muchos viajantes, era un traje a medida a un coste reducido. Por lo que, en nuestra instancia en dicho país, decidimos indagar en este producto en concreto, y el porqué de la demanda tan elevada. Apoyándonos en este producto, observé necesidades en países asiáticos debido a las grandes conglomeraciones en las zonas de negocio de las grandes ciudades, por la falta de tiempo, debido a las extensas jornadas laborales. De estas dos observaciones, junto con los elevados costes de alquiler de los locales dedicados al mundo textil que están ocasionando el cese en su actividad, nació mi idea de negocio.

Observadas las necesidades citadas anteriormente, junto con mis conocimientos contables y teóricos adquiridos en el curso de adaptación del grado en ADE, creo que existen unas posibilidades muy elevadas, de poner en marcha esta idea de negocio, intentando hacernos con un hueco en el mercado.

Para todo ello, que mejor espejo para mirarnos, que el señor Don Amancio Ortega Gaona, alias el "Jalbo", el empresario español actualmente más destacable en el sector textil. Cuya vida se ha ligado a este sector desde los catorce años, consiguiendo a día de hoy, un crecimiento espeluznante. Situando su negocio en el puesto número uno del sector.

Fuente: www.ZARA.es **Imagen 13.1**

14. Conclusiones

Como se ha observado en el análisis económico-financiero, podemos llegar a la conclusión final que es un proyecto de negocio viable y rentable, considerándose como un proyecto muy atractivo por los resultados positivos obtenidos desde el primer año y por una no muy elevada inversión.

A pesar de las amenazas y debilidades que se nos pueden presentar de cara a la puesta en marcha del negocio, consideramos que estas pueden contrarrestarse fácilmente con las oportunidades que nos presenta el mercado, ya que consideramos que es una porción de mercado no cubierta, que podemos ocupar con nuestra idea de negocio, ya que el público al que nos queremos dirigir quiere una clara diferenciación, no quiere ser como uno más en la sociedad consumista en la cual vivimos actualmente.

Consideramos que es el momento idóneo para emprender con este negocio por el siguiente motivo. En primer lugar destacar, que esta idea surgió por el análisis de los numerosos locales que cuelgan el cartel de "liquidación por cierre", considerando la principal causa de cierre, los lastres de alquileres y traspasos. De esta causa, vino la recapacitación de la fusión de negocios, que hemos analizado a lo largo de todo el trabajo, considerando clave la compartición de gastos generales en un mismo negocio, y aprovechando las sinergias de ambos negocios, a la vez que existe una rotación de clientes en el mismo negocio.

Fruto de esta idea de negocio, estamos observando a nuestro alrededor, nuevas ideas de negocio que hace unos años podrían considerarse como estratosféricas, ejemplo de ello es el anexo que presentamos en la parte final del trabajo. Esto demuestra que en un sector que podría considerarse como clasicista, están surgiendo ideas de innovación continua.

Con todo esto pretendemos crear una necesidad o una diferenciación concreta con el tipo de cliente al que queremos dirigirnos.

Bibliografía

Nieto Antolín Mariano & González Álvarez Nuria (2012-2013): Temario asignatura "Dirección de empresas"**,** Curso adaptación Grado Administración y Dirección de Empresas**,** Universidad de León, León

Placer Galán José Luis, Sulé Alonso María Aránzazu & Gutiérrez Rodríguez Pablo (2012-2013): Temario asignatura "Marketing estratégico y sectorial", Curso adaptación Grado Administración y Dirección de Empresas**,** Universidad de León, León

Fernández Fernández José Miguel & Rodríguez Pérez Alicia (2012-2013): Temario asignatura "Análisis de Estados Financieros", Curso adaptación Grado Administración y Dirección de Empresas, Universidad de León, León

Mínguez Conde José Luis (2011-2012): Temario asignatura "Análisis Financiero Avanzado", Master de investigación en contabilidad y gestión financiera, Universidad de Valladolid, Valladolid

Guerras, LA. & Navas, J.E. (2007): La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones, 4º Ed. Thomson-Civitas, Madrid.

Porter, M. E (2009): Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, Ed. Pirámide, Madrid

Información interna proporcionada por la dirección de **Gutti Camiseros** (2013), con dirección en Plaza Fuente Dorada 1, Valladolid

http://www.minetur.gob.es/energia/es-ES/Paginas/index.aspx consultado el 06/04/2013

http://www.adeparques.es/ consultado el 08/04/2013

http://www.tailor4less.com/es/ consultado el 20/05/2013

http://www.zara.com/ consultado el 20/05/2013

http://www.elnortedecastilla.es/20130601/local/valladolid/rosa-maria-blas-empresaria-201306011900.html consultado el 02/06/2013

http://www.oepm.es/es/index.html consultado el 20/06/2013

https://maps.google.es consultado el 02/04/2013

Anexo

elnortedecastilla.es

Rosa María de Blas, de empresaria de suministros industriales a planchadora

Por un pantalón cobra 2 euros y por un juego de sábanas, 3,75. Recoge la ropa y 24 horas la entrega en el domicilio del cliente.

El planchado es una de las tareas de la casa más odiadas. Es una de esas cosas que siempre da pereza y dejamos para más tarde, ya que suele haber otros trabajos domésticos más gratos. A todos nos gusta llevar la ropa bien presentada, pero es difícil lucir un buen planchado, lo que en ocasiones suele plantear no pocas discusiones hogareñas. Rosa, una emprendedora vallisoletana, ha puesto en marcha un negocio de planchado a domicilio que pondrá fin a estos pequeños inconvenientes.

Rosa María Blas tomó hace algunos años la decisión de emprender en el sector de los suministros industriales, hasta que en el año 2012 se topó con la crisis económica, lo que le obligó a replantearse su situación. «Me di cuenta de que el sector en el que trabajaba el riesgo era muy alto para mí sola y, además, no tenía mucho trabajo, así que decidí buscar emprender en algo diferente», afirma esta autónoma.

Fue durante una conversación con uno de sus clientes cuando se le ocurrió la idea de montar un tele-plancha a domicilio. «Quería hacer algo que realmente me gustase y con lo que pudiera llegar a la mayor cantidad de gente posible. Se me ocurrió esta idea porque yo de joven trabajé en un taller de costura planchando y cosiendo y desde siempre me había gustado mucho planchar».

No se lo pensó. Empezó a buscar información en Internet y vio que este tipo de servicio que ella quería ofrecer ya existían en otras capitales como León o Málaga. «Vi que no iba a inventar nada nuevo… ya estaba todo inventado», así que se puso en contacto con otros empresarios del sector.

Así conoció a Toñi, de Teleplancha de Málaga. «Ella me dio muchas ideas para poder empezar mi negocio. Me dijo dónde podía encontrar proveedores y me contó su experiencia personal. Sus consejos me sirvieron de gran ayuda. A ella le va muy bien y tiene varios empleados. Sigo manteniendo mucho contacto con ella».

Rosa abrió las puertas de su tele-plancha en julio de 2012, en la nave que tenía de su antiguo negocio en la calle Forja, 92 del polígono de Argales. Allí es donde se dedica a planchar la ropa sus clientes, que principalmente son «familias con niños pequeños en las que trabajan los dos padres y también personas que viven solas», en definitiva, gente que no tiene tiempo para planchar o que no les gusta realizar esta tarea o que, sencillamente, no saben hacerlo. «Yo recojo su ropa limpia en el domicilio, la plancho y en un plazo máximo de 48 horas se la entrego también en el domicilio. Así no tienen

que contratar a nadie que vaya a su casa a hacérselo, sino que se lo llevo yo. A veces, incluso, lo puedo devolver en el mismo día», explica Rosa.

Tarifas

Rosa se está ayudando de las nuevas tecnologías para promocionarse. Enseguida creó una página web y se abrió un perfil de Twitter (@teleplanchava), que cada día gana más seguidores y desde el cual anuncia sus promociones y paquetes de descuento.

Ella plancha cualquier tipo de prenda, tanto para el hogar como personales. Por un pantalón de vestir cobra 2 euros, y por un juego de sábanas hasta 3,75 euros, dependiendo del tamaño. También dispone de bonos con precios especiales para aquellos clientes que necesiten planchar grandes cantidades de ropa. «Hay paquetes de 15, 30, 45, 60 o 100 prendas; por ejemplo, por un paquete de 15 prendas el cliente pagaría 20 euros y por el paquete maxi de 100 prendas pagaría 70 euros. Este último paquete suelen compartirlo entre las familias o amigos», indica la planchadora.

El pedido mínimo para la recogida a domicilio es de 10 prendas. El servicio de entrega y recogida en Valladolid capital y hasta 30 kilómetros está incluido en el precio. Más allá de estos 30 kilómetros, se cobraría un suplemento en función de la distancia.

Durante los primeros meses, Rosa tuvo una persona contratada que le echaba una mano en las recogidas y las entregas de ropa, pero ahora está sola. «Las recogidas las hago entre las siete y las ocho de la mañana, que es cuando la gente se está preparando para salir a trabajar, y las entregas las realizo a partir de las ocho de la tarde. En un futuro me gustaría poder crear puestos de trabajo. La verdad es que las cosas cada vez van mejor pero, de momento, todavía no me lo puedo permitir, por eso, he vuelto a estar sola», explica.

Planes de futuro.

Rosa tiene grandes miras para su negocio. Las expectativas son buenas. «Mis planes de futuro pasan por tener una tienda para poder atender de cara al público y en el centro de la ciudad. Ahora mismo, estando en el polígono de Argales, hay mucha gente que se desplaza a traerme aquí la ropa para que se la planche. Estoy segura de que si estuviera en el centro, iría mucho mejor. Pero iré poco a poco», argumenta.

Se siente muy respaldada por sus clientes, «son muy agradecidos. Como es una tarea costosa que no les gusta realizar en casa, me lo agradecen mucho, y el que prueba, repite. La gente me está apoyando mucho», comenta con satisfacción.

BBVA Ayudarte a emprender es espíritu adelante. www.yosoyempleo.es