

MBA Part Time 2013/2014

smART Decó



Autores:

José Javier Gómez Corzo

Laura-Andrea Gómez Delgado

David Gómez Pérez

Fernando Martín Hernanz

José Miguel Rodríguez Martín

Tutor: Miguel Fernández Rañada



ÍNDICE

1-- Resumen ejecutivo.....	1
2-- Misión y visión de la empresa.....	4
3-- Análisis del entorno.....	7
4-- Plan de marketing.....	16
5-- Plan de operaciones.....	28
6-- Plan financiero.....	35
7-- Plan de escalabilidad y crecimiento.....	46
Anexos	

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1.- Cadena de valor.....</i>	<i>12</i>
<i>Ilustración 2.- Esquema de Marketing Mix.....</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 3.- Tipo de producto comprado el último año.....</i>	<i>17</i>
<i>Ilustración 4.- Mapa de la zona.....</i>	<i>28</i>
<i>Ilustración 5.- Primera planta.....</i>	<i>29</i>
<i>Ilustración 6.- Entreplanta.....</i>	<i>29</i>
<i>Ilustración 7.- Oficina.....</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 8.- Procesos tienda física.....</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 9.- Procesos tienda online.....</i>	<i>32</i>
<i>Ilustración 10.- Diseño de página web.....</i>	<i>32</i>
<i>Ilustración 11.- Gráfico de previsión de ingresos por canales de venta.....</i>	<i>41</i>
<i>Ilustración 12.- Plan de escalabilidad.....</i>	<i>46</i>
<i>Ilustración 13.- Mapa de España de escalabilidad.....</i>	<i>47</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.- Análisis FODA.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 2.- Tipo de competidores. Ejemplos y tipos.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 3.- Tipo de muebles y posición de preferencia en el mercado online.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 4.- Descripción de los elementos que forman el precio de venta.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 5.- Hipótesis de partida.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 6.- Desglose de la inversión inicial.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 7.- Plazos de amortización para diferentes inversiones.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 8.- Inversiones en inmovilizado y dotación anual de la Amortización.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 9.- Coste equity.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 10.- Diferentes escenarios para cálculo WACC.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 11.- Previsión de ingresos por canales de venta.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 12.- Previsión de ingresos por canales de venta.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 13.- Desglose Gastos Salariales.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 14.- Rentabilidad del proyecto.....</i>	<i>44</i>

RESUMEN EJECUTIVO



RESUMEN EJECUTIVO

Modelo de negocio.

“smART Decó” es una tienda de muebles online. Cuenta con el apoyo de una tienda física en la Ciudad del Mueble de Las Rozas, cuya particularidad es no disponer de muebles, ni de stock. Habrá mesas con ordenadores y tablets para el diseño del espacio que se quiera amueblar. Sólo contaremos con un muestrario de últimas tendencias y diseños de clientes.

Venderemos muebles de salón, dormitorio y mueble auxiliar. Contaremos con diseñadores y ofreceremos el servicio gratuito de diseño y decoración.

El cliente podrá diseñar un espacio o un mueble concreto. A través de la página web accederá a un catálogo virtual de muebles y podrá diseñar sólo con arrastrar con el ratón. O bien, podrá mandarnos una fotografía y nosotros le devolveremos en 3D el diseño personalizado.

Nuestro “core bussines” será la “experiencia de cliente”, tanto en la tienda física como en la página web, apoyados en un amplio catálogo virtual y la facilidad de uso. No tendremos stock y tendremos subcontratadas las partes de la cadena de valor que no forman parte de nuestra propuesta: fabricación, transporte, entrega y montaje.

Apostamos por la diferenciación: nadie en el mercado se ha posicionado con el diseño de muebles, la personalización y una tienda física “diferente”.

Nuestra visión es convertirnos en la tienda de muebles online de referencia en el mercado español. Queremos estar a la vanguardia tecnológica, ofreciendo soluciones a los clientes: impresión 3D de diseños y de muebles, aplicaciones web de diseño, decoración mediante google glass, etc.

¿Por qué ahora? ¿Por qué este modelo de negocio?

La situación económica ha cambiado sustancialmente y volvemos a tener una tendencia positiva en la venta de pisos. Las familias españolas gastan una media de 400 € al año en muebles para el hogar. Estamos por debajo de la media europea, por lo que hay recorrido al alza.

Madrid tiene un mejor comportamiento que la media española en consumo, inversión en bienes de equipo y compra de viviendas.

Y creemos en nuestro modelo de negocio: diseño y decoración, liderazgo en costes, márgenes reducidos, precios competitivos, diferenciación en el espacio físico y en la web, “customer experience”. Contamos con el aval de las encuestas a posibles clientes, con la validación del modelo y con un plan financiero que nos anima a seguir adelante.

Marketing.

Para la elaboración del Plan de Marketing se ha realizado, un estudio de la situación del Sector del Mueble en España y de la competencia existente, que nos ha permitido situar nuestro negocio y tener una visión global del sector en nuestro país.



Seguidamente, para poder identificar y definir a nuestros segmentos de público objetivo se han llevado a cabo entrevistas personales y encuestas, las cuales se han encuadrado en el proceso de validación del modelo de negocio. Se han identificado dos segmentos bien diferenciados: Low Cost y Premium.

Finalmente y apoyándonos también en el proceso de validación del modelo de negocio se ha hecho el análisis de cada uno de los elementos del Marketing Mix.

Para llevar a cabo una correcta definición del servicio ofrecido, se han utilizado los Círculos de Kotler. El Producto Base se ha definido como venta de muebles online, siendo los productos ofertados: los muebles de salón, de dormitorio y auxiliares. En el Producto Total se ha incluido: el diseño personalizado de muebles, las aplicaciones web y móviles propias para la decoración del hogar, los precios menores que los de la competencia y el valor añadido. Finalmente respecto a los Beneficios Adicionales Intangibles, se han incluido: el catálogo virtual, la experiencia en tienda física y el empleo de google-glass, las réplicas de muebles en 3D, el servicio de transporte a domicilio, el período de garantía y el servicio postventa.

Respecto al precio, se van a seguir dos estrategias diferentes en función del servicio prestado. Para la venta de muebles según catálogo, se va seguir una estrategia de pricing basada en una estructura de costes, mientras que para la venta de muebles personalizados se establece una estrategia de pricing basada en el valor.

Se va a disponer de tres canales de venta diferentes: el canal directo, el indirecto y los promotores inmobiliarios. El canal directo consiste en un establecimiento en la Ciudad del Mueble de las Rozas (Parque Empresarial Európolis). El canal indirecto consiste en una página web en la cual los clientes dispondrán de todos los servicios que se prestan en el canal directo salvo el servicio de asesoramiento personalizado presencial y la experiencia con las Google-glass. Respecto a los promotores inmobiliarios, se dará un servicio de asesoramiento y venta de muebles a futuros compradores de vivienda en sus puntos de venta.

Finalmente, la promoción se llevará a cabo a través del posicionamiento en SEO y SEM, la página web, la presencia en redes sociales (tales como Facebook) y a través del servicio y la atención al cliente en la tienda física.

Operaciones.

Todo el conjunto de las operaciones está diseñado para que todas las actividades soporten de manera efectiva la experiencia del cliente. Desde lo más básico como la localización de la tienda y el diseño de la misma, hasta todos los gadgets incluidos en la aplicación de diseño que los clientes podrán disfrutar tanto en la página web como en los dispositivos dispuestos para ello en la tienda física.

La localización y la disposición de la tienda física es algo fundamental para definir claramente a qué se dedica “smART Decó”, por ello se ha optado, para la localización, por una de las mejores zonas de la Comunidad de Madrid. La disposición de la tienda es diáfana y con mucha luz, para que el cliente se sienta cómodo y no tenga distracciones hacia otra cosa que no sea la elección del mejor mueble para él.

La tienda online será uno de los referentes en la compra de muebles a nivel nacional. Dispondrá de las últimas tecnologías existentes en el mercado, diseño 3D y realidad



umentada, para que esa experiencia de cliente sea realmente única en el mercado del mueble.

Los clientes siempre podrán elegir entre un mueble de catálogo, el cual podrán “customizar”, o un mueble diseñado exclusivamente para ellos. En el diseño del mueble intervendrán tanto el cliente como el diseñador que se encuentre en las instalaciones de “smART Decó”, bajo convenio con alguna de las mejores escuelas de diseño del país.

La externalización de las actividades sin valor añadido nos hará líderes en costes, por lo que estaremos en disposición de ofrecer un precio muy competitivo. El plazo de entrega estará en consonancia con el resto de competidores, pues los plazos los establece la fábrica.

Plan financiero.

Todo modelo de negocio tiene que tener un objetivo final: la obtención de beneficios, sino no existe negocio. Si bien, la razón de ser de una empresa, debe ir más allá de ganar dinero, pasando por la propuesta de valor a sus clientes, sus valores y sus objetivos en el mercado en el que compete. Esto sustentando en una propuesta económica atractiva para nuestros inversores, y la nuestra lo es.

Así, partiendo de una inversión inicial de 125.000 €, bajo la estructura de que el 60% sean fondos propios (75.000 €) aportados por los socios vía capital social y 40% financiación bancaria a largo plazo (50.000 €), y apoyados en una cuenta de crédito para el primer año de 29.000 €, conseguiremos un VAN positivo y una TIR del 15,82% (TIRM del 15,53%), obteniendo resultados positivos en nuestra cuenta de resultados a partir del segundo año, un pay-back de 2 años aproximadamente.

Bajo la previsión de unas ventas de 540.000 el primer año (a través de nuestros tres canales de venta: tienda física, online y promociones inmobiliarias) y unos crecimientos del 15% cada año, obtenemos unos ratios que hacen sostenible el proyecto, así como unos flujos de caja que a largo plazo garantizan la escalabilidad y crecimiento del mismo.

Escalabilidad y Crecimiento.

La escalabilidad y crecimiento de la empresa nos permite tener una visión a medio-largo plazo de hacia dónde queremos que vaya nuestro negocio y nos permite crear una empresa que sea sostenible en el tiempo.

Hemos desarrollado un plan de crecimiento en cuatro etapas:

- Etapa I: Creación de la empresa y desarrollo de la actividad en la Comunidad de Madrid en el año 2014.
- Etapa II: Crecimiento y comienzo de la actividad en el año 2016 en las provincias periféricas de Madrid.
- Etapa III: Creación de nuevas filiales a lo largo de la geografía española en 2020. Se han considerado como posibles localizaciones: Barcelona, Valencia, Sevilla y Asturias.
- Etapa IV: Crecimiento y comienzo de la actividad en el año 2022 en las provincias periféricas de las nuevas filiales con el objetivo de poder abarcar todo el país.

MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA



Índice

1.- *Modelo de negocio*.....4

2.- *Misión*.....5

3.- *Visión*.....5



MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

1.- Modelo de Negocio

“smART Decó” es una idea de negocio con las siguientes características:

- Venta de muebles en tienda física y almacén de distribución. Ubicación: Parque Empresarial Európolis de Las Rozas de Madrid - Ciudad del Mueble.
- Venta de muebles online, con aplicaciones web y móviles propias, para la decoración del hogar. A través de un catálogo virtual de muebles, y a partir de las medidas proporcionadas por el cliente, éste puede diseñar su propia habitación. Será una aplicación muy fácil de usar, en la que a través de la introducción de las medidas o el envío electrónico de una fotografía, el cliente podrá ir colocando muebles simplemente arrastrando con el ratón. La visión será tridimensional y ofreceremos la posibilidad de impresión 3D del mueble y/o la habitación completa.
- Venta de muebles de salón, dormitorio y auxiliares. No venderemos muebles de cocina ni baño. Ofreceremos adicionalmente el diseño y personalización de muebles, por encargo. Instalación gratuita en el domicilio del cliente.
- Dispondremos de todo el catálogo de muebles de fábrica que tiene cualquier tienda física actual, con la comodidad del diseño virtual por parte del cliente y con un precio inferior, pues nuestros costes de estructura serán inferiores: una única tienda da soporte a las ventas en toda la Comunidad de Madrid y el resto de España. Nos ayudaremos también del hecho de no tener stock, pues a través de una red de instaladores independientes, el mueble se recibirá en nuestro almacén directamente de fábrica, para salir inmediatamente al domicilio del cliente.
- Servicio gratuito de decoración. A partir de las medidas proporcionadas por el cliente para el espacio que desee decorar, propondremos soluciones en base al presupuesto preestablecido por el propio cliente. Para ello contaremos con diseñadores proporcionados por IED Madrid (Centro Superior de Diseño), a través de un convenio de colaboración para formación de sus alumnos. Dicho convenio servirá también como generador de confianza en los clientes de internet.
- Nuestro mercado natural será la Comunidad de Madrid, con una ubicación privilegiada en el mercado de venta de muebles, en una zona comercial consolidada. En el futuro, y gracias a la página web, el modelo será escalable a toda España, por lo que no descartamos la posibilidad de disponer de tiendas en otras grandes ciudades españolas.
- La tienda física servirá como punto de venta, sede social, almacén y, lo más importante, escaparate de nuestra empresa. Generaremos confianza en el cliente a través de la presencia física y de la posibilidad de que nos conozcan y visiten nuestras instalaciones. Tendremos concentradas todas las operaciones en un mismo lugar y dispondremos de dos fuentes de ingreso: las que genere la propia tienda y las ventas de internet.



- Buscamos una “experiencia de cliente” única cuando acuda a nuestra tienda física. En ella, en lugar de una exposición de muebles, encontrará ordenadores e iPads con todo el catálogo de muebles a su disposición y para que con nuestra ayuda pueda diseñar, decorar y ver el mueble terminado en una impresión 3D a escala.

2.- Misión

“smART Decó” es una tienda de muebles online, que ofrece el servicio de decoración y diseño en la página web, con una tienda física donde consultar todo el catálogo y conocer nuestros productos de primera mano y con un precio inferior al de cualquier tienda física porque tenemos una estructura de costes reducida, y una ausencia total de stocks. A medida que la empresa crezca, nuestra estructura será más competitiva aún y ofreceremos la mejor calidad precio del mercado, con la mejor “experiencia de usuario” tanto en la web / aplicación como en la tienda. La misión de nuestra empresa será la utilización de la última tecnología al servicio del cliente y del diseño y decoración del hogar.

3.- Visión

“smART Decó” nace con el objetivo de convertirse en la tienda de muebles online de referencia en el mercado español. Del análisis del sector del mueble ha surgido la idea de crear una empresa que sea capaz de ofrecer los mismos productos y servicios que una tienda física, con la personalización y la comodidad que supone para el cliente poder decorar su casa desde su propio ordenador, y a un precio inferior, pues nuestros costes serán inferiores.

No hay nada similar en la red. Nuestra idea no sólo es combinar una tienda física con una página web / aplicación, sino ir más allá: queremos estar a la vanguardia tecnológica, ofreciendo soluciones a los clientes: decorar una habitación mediante “google glass”, servicio gratuito de decoración a partir de una fotografía que nos envíe el cliente, impresión 3D de los diseños y de las personalizaciones, etc.

Del estudio previo de validación del modelo de negocio, hemos obtenido conclusiones que nos animan a seguir adelante:

- Los clientes valoran positivamente una página web que les permita decorar su casa.
- En el proceso de compra de muebles, todos los clientes buscan primero en internet, independientemente de dónde compren después. (Momento cero de la verdad en el proceso de compra).
- Las reticencias a la compra online de muebles, se salvan ofreciendo una tienda que puedan visitar: ofrece una garantía extra.
- El auto-diseño tienen muy buena adaptación y, combinado con nuestro servicio de decoración, convierte nuestra propuesta de valor en única.
- Obtenemos una importante diferenciación ofreciendo una tienda de muebles “sin muebles” y la experiencia de visitar online un catálogo y diseñar en un ordenador. (Momento primero de la verdad en el proceso de compra).



- Hay sinergias en la combinación de productos y negocios: comercializar muebles de dormitorio y comedores con armarios empotrados, lámparas, etc. Y aquí el margen es superior. No obstante, no se consiguen sinergias con muebles de baño y cocina, porque el canal de comercialización es distinto. Es por eso que optamos por excluir estos productos de nuestra cartera.
- La variable precio, unido a la confianza y la instalación gratuita, son elementos clave.
- El “mueble kit” es preferido para muebles pequeños, funcionales, auxiliares. Cuando hablamos de amueblar una casa, el cliente prefiere acudir a una tienda y dejarlo en manos de profesionales.

Nuestra propuesta es sostenible en el tiempo y fácilmente escalable, pues cubrimos una necesidad básica, decorar el hogar:

“La necesidad de decorar sus espacios es intrínseca en la raza humana y surge de la capacidad que tienen las personas de interpretar y disfrutar del arte.”
(cita “De las pinturas rupestres de Altamira a los vinilos decorativos”).

ANÁLISIS DEL ENTORNO



Índice

1.- *Análisis externo*.....7

2.- *Análisis interno*.....12

ANÁLISIS DEL ENTORNO

1. Análisis externo

Ventas de muebles en Internet

La Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT) publicó en su último informe trimestral, con los datos relativos al primer trimestre de 2.013, que la facturación online de “muebles, iluminación y hogar” alcanzó la cifra récord de 11,3 millones de € en ese período, un 130 % más que el mismo trimestre de 2.012, con un total de 130.000 operaciones.

Tiendas de muebles

En cuanto a los puntos de venta, según FederMobili (revista de la Federación Nacional de Comerciantes de Muebles y Decoración), los que han obtenido beneficios en los últimos años tienen una característica común: ser tiendas de segmento medio / alto que han destinado recursos económicos con fines publicitarios y de creación de una imagen propia, con la finalidad de establecer sinergias con los profesionales del sector ampliando sus redes de contacto y posicionándose en un determinado nicho de mercado.

Datos económicos del sector del mueble

En España, alrededor del 68 % del consumo de muebles se destina a muebles de hogar. Las familias españolas gastan una media de 400 € al año. Este consumo per cápita de mobiliario en España, aunque ha ido mejorando, sigue siendo bajo con respecto a la media comunitaria.

Según los datos del sector, la compra por renovación de muebles supone el 56 % del gasto y el 44 % restante corresponde a primeras compras.

(Fuente: Servicio Andaluz de Empleo – Fondo Social Europeo).

En cuanto al sector exterior, podemos destacar (datos del ICEX), que España es importadora neta de muebles: el saldo de la balanza comercial de 2.013 fue de -444,2 millones de €, desglosándose en exportaciones por importe de 1.322 millones de € e importaciones por importe de 1.766,2 millones de €.

Los principales destinos de nuestras exportaciones son Francia (61,7 millones de €), Portugal (24,3 millones de €) y Alemania (17,8 millones de €). Y los principales países de origen de nuestras importaciones son China (82,1 millones de €), Portugal (47,5 millones de €) y Alemania (34,9 millones de €).

Las consecuencias de la crisis en el sector del mueble han sido:

- Pérdida de 6.616 empresas de 2.008 a 2.011, lo que significa un descenso del 18,3 % (datos DIRCE).
- Destrucción de 147.100 empleos desde el primer trimestre de 2008 hasta el segundo trimestre de 2.012 (datos EPA), lo que se traduce en una reducción del 50 %.
- La cifra de negocio sectorial ha bajado del 2.007 a 2.010 un 44,1 % (datos INE), con una pérdida de 10.392 millones de Euros.



- Entre 2.007 y 2.011 las exportaciones de la industria de la madera y el mueble bajaron un 12,9 %, esto es 364,3 millones de Euros.

Características del sector del mueble

- Empresa familiar, de tamaño medio y dependiente de grandes empresas.
- Estructura comercial débil.
- Apuesta por el diseño, la calidad, la flexibilidad, la tecnología y la innovación.
- Falta de marca propia.
- Sector muy atomizado y con una importante subcontratación.

(Fuente: Corporación Andaluza de Promoción al Comercio Exterior).

Análisis PEST

A continuación listamos los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden afectar positiva o negativamente al sector del mueble. Los datos son extraídos del informe “El sector de la madera y el mueble en España 2.013” de Confemadera (Confederación Española de Empresarios de la Madera).

➤ Entorno político

Estamos a mitad de legislatura y se atisba una mejoría de la economía. Esto hace pensar que para el año que viene, tal y como promete el Gobierno, habrá una mejora de la fiscalidad sobre todo para las clases medias, a través de las reducciones en el IRPF.

El sector de la madera y el hábitat, que abarca madera y mueble, solicitó hace unos meses una serie de propuestas de modificaciones fiscales para promover el consumo de muebles, entre ellas destacamos:

- Fomento de la rehabilitación y reforma de vivienda: deducción por obras de mejora en vivienda habitual y aplicación del IVA reducido (10%) para instalación de ventanas, puertas, carpintería, pavimentos de madera, etc.
- Fomento del consumo: inclusión de las cantidades destinadas a la renovación de la vivienda habitual como base de deducción para obras de mejora en el IRPF.
- Otras medidas: permanencia de la deducción por inversión en la vivienda habitual, compensación de créditos tributarios, plan “Mejora tu Hábitat” (hogar y trabajo) y nuevas líneas de crédito para el sector del mueble y la madera.

Lo que parece claro es que de momento, medidas favorables para el sector, tales como subvenciones, exención de impuestos, etc., tendrán que esperar.

➤ Entorno económico

Más allá de las variables políticas comentadas, los datos económicos que estamos conociendo apuntan a una mejoría de la economía española. Según los datos de BBVA Research en su informe del segundo trimestre de 2.014, podemos apuntar:



- Crecimiento de los precios del 0,4%, alejándonos del fantasma de la deflación. La demanda doméstica privada ha comenzado el año en positivo.
- La economía española crecerá por encima del 1% en 2.014 y creará empleo neto por primera vez desde el inicio de la crisis.
- Aumento del consumo, la inversión en bienes de equipo y la compra de viviendas. Este último dato es muy relevante para el sector del mueble: en los 12 meses que van de abril de 2.013 a marzo de 2.014 la compraventa de viviendas (nuevas y usadas) fue de casi 297.595 unidades, lo que supone un crecimiento interanual del 23%. Y el mejor comportamiento del mercado se sigue produciendo en Madrid.

Podemos asegurar que prácticamente todos los sectores productivos han tocado suelo y la recuperación toma forma. La continuidad que ha mostrado esta recuperación la hace cada vez más sólida, pero sigue condicionada a los avances en distintas áreas de política económica.

➤ Entorno social

Las personas son las que conforman los mercados, y el sector de mueble está muy influido por el entorno social y por los nuevos hábitos de consumo. Destacamos los siguientes aspectos:

- Pirámide de edad. Las últimas tendencias van hacia el envejecimiento de la población. ¿Qué productos puede ofrecer a personas mayores? ¿Tendremos que modificar algo?
- Cambio en la estructura de las familias: se está dejando la “familia tradicional” a un lado y cada vez hay más hogares unipersonales, familias monoparentales, aumento de divorcios, etc. Además, todo lo hacemos más tarde: nos casamos más tarde, tenemos hijos más tarde, tardamos más en emanciparnos...
- Las ciudades, en el futuro, concentrarán la mayor parte de la población.

En definitiva, el entorno social presenta oportunidades para el sector del mueble. Ya hemos comentado la necesidad humana de decorar y a esto hay que añadir que lo “ecológico” será cada vez más demandado y, sin duda, la madera responde a esta demanda. Los fabricantes están implantando sistemas según normas ISO 14000 de calidad medioambiental.

➤ Entorno tecnológico

La tecnología será la palanca de éxito de nuestro negocio; la actual y la emergente: google glass, realidad aumentada, software de diseño y decoración, impresión 3D, tablets y ordenadores al servicio del diseño y la decoración, Apps de propio desarrollo y un largo etcétera de soluciones.

La sociedad de la información en España no deja de crecer: el 69,8 % de los hogares dispone de conexión a internet y en cifras absolutas hay 25 millones de usuarios, de los cuales 9,5 millones lo hacen a través de banda ancha móvil. Por su parte, el comercio electrónico continúa creciendo a tasas del 15,1 %. (Datos Fundación Telefónica).



En la visión de nuestra empresa tenemos como prioridad ser punteros en el uso de los soportes tecnológicos que puedan afectar a nuestro negocio: extensión de servicios de banda ancha, políticas de apoyo a la I+D+i, madurez de las tecnologías convencionales, líneas de actuación de los centros de investigación sectoriales, etc.

Y a esto hay que añadir que el sector del mueble es un sector tradicional manufacturero que en los últimos años ha apostado fuertemente por la innovación y el diseño, adaptándose a las nuevas necesidades de los clientes: funcionalidad, sencillez, economía, calidad... Aquí también hay una fuerte apuesta por parte de los fabricantes y la mayoría están implantando sistemas de calidad según normas ISO 9000.

Podemos afirmar que el sector del mueble es un sector puntero en tecnología y calidad, pues hasta en el “mueble clásico”, los niveles de calidad se sitúan a la vanguardia internacional.

Análisis 5 fuerzas de Porter

El análisis de la estructura competitiva según el modelo de Porter se basa en cinco fuerzas competitivas básicas. La intensidad de cada una de estas fuerzas depende de diversas características como las que se describen a continuación:

➤ Amenaza de nuevos competidores.

En un sector maduro, como son las tiendas de muebles, nosotros apostamos por un nuevo modelo: el diseño a través de internet, la personalización y la “experiencia de usuario” en la web y en la tienda física. Es esperable una rápida entrada de competidores si el modelo funciona. La inversión no es elevada y eso hace que no haya barreras de entrada. Tampoco hay economías de escala que impidan su entrada.

Nosotros, como primer actor, lograremos diferenciarnos y seremos capaces de mantener esta ventaja competitiva en el corto / medio plazo.

➤ Productos o servicios sustitutivos.

No hay. Los muebles son indispensables para el hogar y la empresa. Pueden ser de un estilo u otro, de un material u otro, a medida o modulares, pero siempre son muebles. Pero sí resulta fácil sustituir un tipo de muebles por otro, un estilo de decoración, un mueble de precio alto por otro de precio bajo. Y resulta fácil cuando lo que se ofrece no es un producto exclusivo.

➤ Poder de negociación de los proveedores.

La capacidad de negociación de los fabricantes de muebles es baja, debido al elevadísimo volumen de compras conjuntas que realizan empresas como Merkamueble, debido al sistema de franquicias. Hay una gran cantidad de fabricantes, por lo que una empresa de venta de muebles puede cambiar de proveedor con facilidad.

El sector del mueble en España está formado por unas 13.000 empresas. El tamaño medio de la empresa de mobiliario española es de 8 – 10 trabajadores. Y aunque hay producción del mueble en todas las Comunidades Autónomas, existe una clara concentración en la Comunidad Valenciana, con un 25,42 % del total, seguida de



Cataluña con el 16,93 % y de Madrid con el 10,31 %. Este elevado número de fabricantes y su tamaño conlleva una incapacidad para crear marcas, controlar los canales de comercialización o producir para grandes clientes.

➤ Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es bajo, ya que su número es elevado, son poco fieles y son clientes que en su mayoría no buscan un producto exclusivo, sino una buena relación calidad-precio.

Los compradores de muebles actúan de forma individual: propietarios de una casa que buscan productos de larga duración. La mayoría de las veces las compras son por sustitución o adquisición de otros nuevos y el volumen es pequeño, lo que no da pie a una negociación. En el mejor de los casos pueden negociar un descuento mayor al ofertado por la tienda si sus compras son para amueblar un ámbito completo o la casa entera.

Incluso podemos ver como una oportunidad de negocio los cambios en los comportamientos de los clientes, derivados de los cambios en la forma de vida. Sus exigencias se están trasladando a una mayor personalización del producto, a plazos de entrega menores, la compra es más rápida, más informada, aunque menos fiel, y hay una mayor exigencia de información cualificada en internet.

➤ Rivalidad del sector

Sin ninguna duda, esta fuerza competitiva afecta a nuestra empresa con mayor intensidad que las otras. Entramos en un sector maduro, con ventas estancadas y con una gran competencia, donde la referencia del sector, sobre todo en Madrid, es IKEA. No debemos olvidar que IKEA cambió el modelo tradicional de venta de muebles.

“El objetivo de IKEA es que los clientes puedan decorar sus casas con muebles de diseño que sean tan baratos que puedan tener dinero para otras cosas. Además piden a los clientes que sean partícipes de este proceso de fabricación y que hagan actividades sencillas (transporte y montaje) que permiten a IKEA reducir el precio de sus artículos”. (Fernando Ramos – cofundador de uno500).

En la comercialización del mueble existen dos tipos de empresas: las grandes superficies (genéricas o especializadas) y las Pymes comercializadoras (tiendas) de muebles, aisladas o en cadenas.

Las grandes superficies de distribución, con capital normalmente extranjero, concentran una gran variedad de marcas, formatos y modelos (Conforama, La Oca, IKEA). Aquí también podemos incorporar a grandes distribuidores que ofrecen muebles kit: Bricor, Leroy Merlin, Carrefour, Hipercor.

La tienda tradicional dispone de una exposición con ambientes proporcionados por el fabricante, con catálogos de los fabricantes, servicio de transporte gratuito, montaje y asesoramiento personalizado. Es aquí donde se encuentra nuestro gran rival y al que superaremos en costes y en diferenciación.

La tienda especializada en muebles específicos: diseño, rústico, colonial, provenzal, etc., tales como Rustika, Avant-Haus, Merkamueble, tienen a su favor una marca reconocida pero no admiten personalización y su precio es alto.



2. Análisis interno

En la venta de muebles existen tres segmentos estratégicos:

- El mercado de “servicio decoración”. Integración de muebles en el espacio a cubrir.
- El mercado “self-decision”. Mueble independiente, individual.
- El mercado “contract”. Decoración de grandes instalaciones: hoteles, aeropuertos, etc.

Nosotros dirigimos nuestro negocio a los dos primeros, sabiendo que cada uno tiene sus particularidades. Mientras el “servicio decoración” requiere asesoramiento, montaje, transporte, servicio post-venta, etc., el segundo es una compra espontánea, sin asesoramiento. Es por eso que este mueble se añadirá en el catálogo virtual en el apartado “Otros clientes también se interesaron por”.

Nuestro “core businnes” es el diseño y la decoración, a través de la experiencia del propio cliente. Esto es lo que nos diferencia de cualquier tienda física. Pero nosotros lo haremos con un margen inferior: nos conformaremos con un margen neto, después de costes fijos (también inferiores a la media del mercado) del 15 %, cuando la media del sector está en torno al 25 % de margen neto y 40 % de margen bruto.

Cadena de valor de Porter

La empresa está en continua interacción con su entorno y en continua actividad de sus medios internos, y es este movimiento de flujos de información, de materiales, de personas y de recursos financieros lo que representa el escenario principal de competencia.

En esta percepción elemental precisamente se sustentan las condiciones necesarias para el proceso de generar valor y, por tanto, de cómo tomar una posición en el mercado y asegurar la competitividad.

Toda empresa existe, sobrevive y crece porque genera valor. El valor se genera en la gestión adecuada de sus dispositivos internos y en la administración eficiente de su relación con el entorno.



Ilustración 1.-Cadena de valor



➤ Actividades primarias.

Son aquellas que tienen una vinculación directa con el proceso de distribución, venta y postventa del producto.

- Logística interna.

- Gestión de proveedores. Elección fabricantes y catálogos de muebles.
- Acuerdos con fabricantes para informatizar su catálogo en nuestra página web.
- Muebles terminados y muebles modulares.
- Proveedores de muebles a medida: talleres de carpintería y ebanistería.

- Operaciones y Logística externa.

- Software para diseño de muebles a través de internet – función crítica y elemento diferenciador.
- Catálogo informatizado y completo en la web y la App, con medidas, precios, combinaciones de muebles, estilos, etc.
- Venta de muebles sin almacenaje. El mueble llega a la tienda y se envía al domicilio para su instalación sin permanecer como stock.
- En muebles terminados, envío directo al cliente desde fábrica.
- La expedición de los productos no es una función diferencial. Por este motivo se subcontrata a los montadores de muebles.

- Marketing y ventas.

- Marketing digital. Posicionamiento en SEO y SEM.
- Publicidad en promociones inmobiliarias. Acuerdos con promotores en zonas urbanísticas en desarrollo de Madrid: Valdebebas, Vallecas, Carabanchel, Ensanche de Barajas, Alcalá de Henares, Arroyomolinos, Arganda del Rey, etc.
- Publicidad en revistas de decoración: casadiez, DECO, micasa, Casa jardín, Cosas de casa, interiores, El mueble.
- Facilidad de uso de la web y la App.
- Confianza generada en el punto de venta. Diseño y funcionalidad.
- Sinergias entre la tienda física y la página web. Son dos canales complementarios.
- Acuerdo con escuelas de diseño, aportando sofisticación y reputación.
- Localización en la Ciudad del Mueble de las Rozas. Jornadas continuas de puertas abiertas: “Venga a conocernos a nuestra tienda”.
- Permitir pagar los muebles en el domicilio, después de la instalación. No requeriremos señalizar. Confiamos en nuestros clientes: el 92 % de las personas son honestas, según el índice “The National Honesty Index” para los Estados Unidos.

- Servicios.

- Diseño gratuito de espacios.
- Decoración de habitaciones completas, incluso de hogares completos.
- Utilización de la tecnología en la decoración: impresión 3D en la tienda o en el domicilio del cliente, realidad aumentada, envío de fotografía a través de la web y decoración a medida gratuita, etc.
- Personalización de muebles: materiales, medidas, diseño.



- Encuestas de satisfacción y análisis de necesidades.

➤ Actividades de apoyo.

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Estos son: infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico, abastecimiento, etc.

En nuestro modelo de negocio, todas las actividades de la empresa están destinadas a maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes. Por eso las actividades de apoyo tienen estructuras ligeras que no incrementan los costes de estructura.

- Abastecimiento y Desarrollo tecnológico. Nuestro objetivo es comprar muebles a los mejores proveedores y disponer de soluciones informáticas eficaces y con contratos de actualización y mantenimiento con empresas de software de primer nivel.
- Administración de Recursos Humanos. La plantilla estará formada por los socios fundadores. No es necesaria más plantilla. Las actividades de apoyo están subcontratadas: informática, transporte, instalación y servicio postventa.
- Infraestructura de la empresa. Toda la estructura organizativa estará en la tienda de Las Rozas y recaerá en los socios: dirección, administración, estrategia, ventas. Las actividades de finanzas, contabilidad y asuntos legales serán contratados con una Asesoría Jurídica y Fiscal de Las Rozas con una cuota mensual asequible y adaptada al tamaño de nuestra empresa.



Tabla 1. Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica – modelo de negocio - Aprovechamiento de las TIC - Reducción de costes operativos – Sin stock - Capacidad gerencial y compromiso de los socios - Ventajas competitivas en el servicio ofrecido - Diferenciación - Flexibilidad y capacidad de adaptación - Escalabilidad del negocio - Localización y apoyo de la tienda física - Orientación al cliente: diseño, asesoramiento, entrega y montaje gratuitos 	<ul style="list-style-type: none"> - Plazos de entrega – dependen de fábrica - Nuevos en un sector maduro, sin imagen de marca - El cliente tiene el hábito de ir a la tienda física - Dificil fidelización de los clientes - Pocas ventajas competitivas basadas en el producto - Modelo de negocio fácilmente imitable - Productos de larga duración y poca reposición - Sector maduro con muchos competidores y con IKEA desarrollando servicios similares - Competencia del mueble kit, barato y fácil de transportar y montar
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	<ul style="list-style-type: none"> - Internet como herramienta de marketing - Favorable evolución de la economía - Mejora de la información sobre preferencias de los clientes e informes sectoriales - Comercio electrónico - I+D en materiales, procesos y diseño - Nuevos mercados geográficos - Explorar nuevos segmentos de clientes - Ampliar negocio hacia clientes grandes: decoradores, empresas, constructores 	<ul style="list-style-type: none"> - Presiones medioambientales que pueden encarecer los costes. - Posibles subidas del precio de las materias primas, sobre todo, de la madera - Entradas de nuevos competidores - Dificultades en el acceso a la financiación - Sector dependiente de ciclo económico - La globalización y la impresión 3D puede hacer que entren nuevos competidores de países emergentes - Ausencia de medidas políticas y fiscales favorables

PLAN DE MARKETING



Índice

1.- Introducción.....	16
2.- Definición de mercado y competencia.....	17
2.1.- Mercado.....	17
2.2.- Competencia.....	18
3.- Validación del modelo de negocio.....	19
4.- Segmentación y definición de público objetivo.....	21
5.- Producto/servicio.....	22
5.1.- Producto.....	22
5.2.- Definición del para qué.....	22
6.- Precio.....	22
7.- Lugar.....	24
8.- Promoción.....	24
8.1.- Antes.....	25
8.2.- Durante.....	26
8.3.- Después.....	27

PLAN DE MARKETING

1. Introducción

En este apartado del proyecto se han desarrollado las diferentes partes de las que consta un Plan de Marketing. En primer lugar se ha llevado a cabo un estudio de la situación del Sector del Mueble en España y de la competencia existente.

Posteriormente y gracias a las entrevistas personales y las encuestas que hemos hecho durante el proceso de validación del modelo de negocio, se han identificado y analizado los posibles segmentos de público objetivo al que está orientado el servicio que proponemos. Finalmente se ha hecho el análisis de cada uno de los elementos del Marketing Mix: producto, precio, lugar y promoción.



Ilustración 2.- Esquema de Marketing Mix

La variable producto engloba tanto el producto o servicio que satisface la necesidad detectada y como aquellos elementos o servicios complementarios. Se ha definido la combinación de productos y servicios que la empresa “smART Decó” ofrece al mercado.

La variable precio establece la información sobre el precio del producto o servicio que la empresa ofrece en el mercado. Se ha llevado a cabo un análisis del coste que el servicio tiene para el consumidor y del precio al que va a ser vendido.

La variable lugar analiza los canales que debe atravesar un producto o servicio desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Se han valorado todas aquellas actividades de la empresa que permiten que el producto esté disponible para el consumidor.

Finalmente, se ha analizado la promoción, es decir, las distintas actividades que permiten comunicar el valor del servicio y persuadir a los consumidores.

2. Definición de mercado y competencia

2.1 Mercado (El Sector del Mueble en España)

Según el estudio “Análisis del consumo en España” realizado por el Observatorio Cetelem en 2013, este sector es uno de los más afectados por la crisis económica. El sector ha registrado grandes caídas en su facturación año tras año desde que ésta comenzó, llegando a registrar una caída acumulada total del mercado de alrededor del 70%.

Según el último estudio realizado por DBK26 el volumen de negocio de la distribución minorista se situó en 2.580 millones de euros en 2012, registrando una caída del 10,3%.

Los factores principales por los que se ha producido esta situación son: la coyuntura económica, el débil consumo de los hogares y el descenso de la construcción de nuevas viviendas.

Sin embargo, no todo son noticias negativas. Según el “Informe de Expectativas Trimestrales del II Trimestre de 2013” del Observatorio Español del Mercado del Mueble, el sector de la fabricación de mobiliario de hogar amplió sus canales de distribución de productos. De esta forma, un 6,6% de los fabricantes nacionales vende producto por medio del canal online. Las ventas por este canal suponen una media del 3,75% del volumen de negocio de los fabricantes y sigue creciendo.

Como puede verse en la siguiente tabla, de entre la variedad de productos ofertados en el mercado del sector del mueble, los complementos y la decoración y los muebles para dormitorios, son los que más se han comprado, mientras que los muebles para el baño y de terraza son los que ocupan las dos últimas plazas de preferencia de compra.

En los últimos 12 meses. En concreto, ¿qué tipo de productos ha comprado? (% respuesta múltiple)

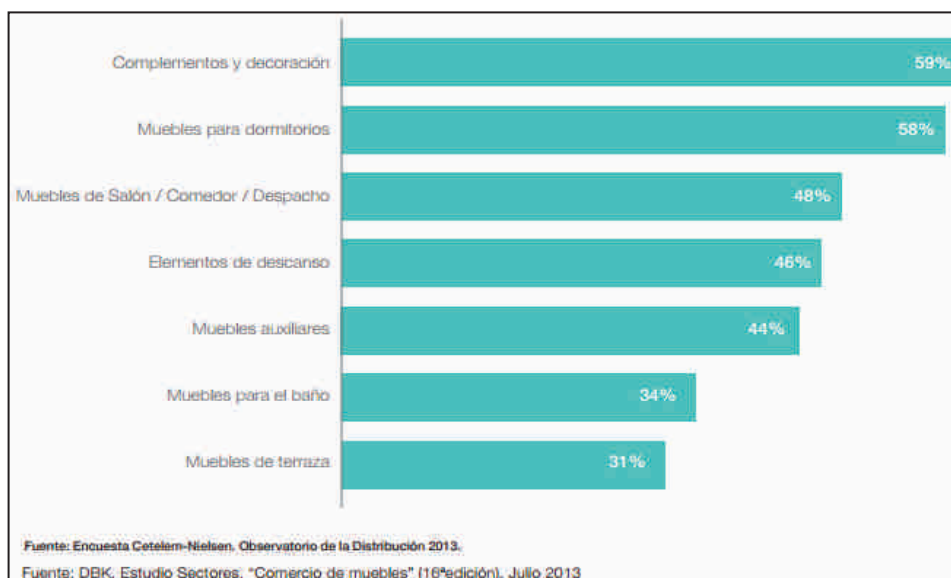


Ilustración 3.- Tipo de producto comprado el último año

2.2 Competencia

Tras realizar un estudio de la situación del estado del sector del mueble y gracias al uso de los documentos que se han utilizado para su elaboración y de la información suministrada por internet, hemos hecho un estudio de los diferentes agentes existentes que podríamos considerar nuestra competencia. Hemos, identificado 8 grandes grupos que se muestran en la siguiente tabla y que nos ha permitido definir qué tipo de competencia supone cada uno de ellos:

Tabla 2.- Tipos de competidores. Ejemplos y tipos

COMPETENCIA	EJEMPLOS	TIPO DE COMPETENCIA
Tienda online	Venta-única, Tiendason, Mueblesboom	Directa
Tiendas de barrio	Hermanos Barral, Pibago, Julián Navalón, Mobel K6	Sustitutivo
Tienda pequeña en Centro Comercial	La Maison Coloniale (Xanadú) Bo Concept (Parquesur) Casa (Islazul)	Sustitutivo
Gran superficie especializada	IKEA, Leroy Merlin	Sustitutivo
Grandes almacenes	Merkamueble, Muebles Arganda, Akasamuebles	Sustitutivo
Hipermercados	Alcampo, Carrefour, El Corte Inglés	Sustitutivo
Tiendas de segunda mano	Second Market, Mersema, Troc	Sustitutivo
Outlet	Camino a casa, Muebles Madrid, El globo muebles	Sustitutivo

Respecto al tipo de mueble ofertado, y según el “Análisis del consumo en España” realizado por el Observatorio Cetelem en 2013, la tienda online ocupa los puestos de preferencia que pueden verse en la siguiente tabla:

Tabla 3.- Tipos de muebles y posición de preferencia en el canal online

TIPO DE MUEBLE	POSICIÓN DE PREFERENCIA
Salón comedor	3º
Dormitorio	4º
Baño	3º
Muebles auxiliares	7º
Muebles terraza	4º
Complementos y decoración	4º
Descanso	4º

3. Validación del modelo de negocio

Una vez analizado el sector del mueble en España y la competencia existente, se ha llevado a cabo la validación y prototipado del modelo de negocio que proponemos. Esta es una fase iterativa con la que se pretende analizar la viabilidad del modelo de negocio contrastando una serie de hipótesis con la realidad.

En primer lugar se llevaron a cabo 50 entrevistas personales con una duración de entre 20 y 30 minutos de media, en la que se preguntó al público en general su opinión sobre la compra de muebles. Seguidamente se han incluido algunos de los comentarios y opiniones que recogimos:

Sobre los muebles en las tiendas:

- Me gusta tocarlos, olerlos y percibir su calidad.
- Me gusta poder ver cómo quedan.
- Me gustaría darle un toque personal a los muebles (color, tamaño,...).
- Me gustaría poder diseñar mis propios muebles.
- Me encanta ver mi mueble puesto en su sitio y que combina con todo lo que tengo.
- Los muebles suelen estar muy juntos y mezclados.
- Los muebles suelen estar sucios, tener polvo o estar viejos y arañados.
- Los murales suelen estar muy cargados de cosas (libros, lámparas, floreros,...).

Sobre las tiendas y su servicio de muebles:

- Me gusta consultar catálogos para coger ideas antes de comprar.
- El servicio personal me da confianza.
- Es difícil que te atiendan.
- Tienen demasiada luz artificial.
- Son muy grandes y hay que andar mucho.
- Huele mucho a barniz y a madera "olor muy industrial".
- Los pasillos son muy estrechos, a veces me doy con los muebles.
- Me aburre mucho ir a las tiendas a comprar.



Sobre el proceso de compra en las tiendas:

- Me da confianza porque tengo un lugar donde reclamar.
- Tengo confianza en que los muebles van a llegar.
- Tardan mucho tiempo en entregarlos y si los quieres ya son los de la exposición.
- Suelen tardar más tiempo del esperado en la entrega.
- Siempre que me los mandan a casa tengo miedo de que lleguen rotos o arañados.
- Cuando vienen en mal estado te ponen pegas para devolverte dinero o traerlos nuevos.
- A veces la persona que te los trae no es la que los monta y tengo que esperar más tiempo.
- No me los suben a casa, los tengo que recoger en el portal.

Sobre la compra de muebles on-line:

- No suelo comprar muebles caros.
- No suelo gastar mucho dinero.
- Me gusta comparar modelos y precios.
- Me gustaría poder diseñar mis propios muebles.
- Me gustaría tener asesoramiento especializado.
- Me cuesta fiarme de que las fotografías sean reales y no estén retocadas.
- Me cuesta hacerme una idea de las medidas reales de las cosas.
- No me gusta el hecho de no poder tocar las cosas.
- No sé cómo van a quedar realmente los muebles en mi casa.
- Tengo miedo de que me engañen, pague los muebles y luego no me lleguen.
- No sé si me cambiarán el mueble si viene roto o arañado.
- No sé si me devolverán el dinero en caso de que el mueble no me guste.
- No sé si me van a responder dentro del período de garantía.

En resumen, a la gente le gusta:

- Poder sentir los muebles.
- Tener a alguien que le atienda y le asesore a la hora de comprar muebles.
- Tener garantías de que va a poder reclamar en el caso de no estar satisfecho con su compra.
- Consultar catálogos antes de decidirse a comprar un mueble.
- En cierta medida, tener la posibilidad de darles un toque personal o diseñar sus propios muebles.
- Tener alternativas a la hora de comprar muebles, más allá de las tiendas tradicionales de toda la vida.

Partiendo de estas opiniones y comentarios, hemos identificado que el proceso de compra tradicional en tienda física es algo que en general a la gente no le gusta y que el proceso de compra de muebles por internet es algo que cada vez está más presente en la mente de las personas.

Por todos estos motivos, decidimos seguir adelante y llevar a cabo encuestas personales más específicas con las que poder seguir validando y dando forma a nuestra propuesta.

Realizamos 150 encuestas personales de 23 preguntas y hemos segmentado para su análisis por tipo de producto: producto Low cost y Premium.



De estas entrevistas y encuestas personales se llevó a cabo la segmentación de público objetivo.

Finalmente se realizaron entrevistas a 20 compradores de vivienda a cooperativas ó promotores inmobiliarios, ya que se pensó que este podía ser un buen canal de venta a través del cual ofrecer nuestros servicios.

De dichas entrevistas descubrimos que estos partners valoran como positivo la posibilidad de dar un servicio de asesoramiento y venta de muebles a sus futuros compradores de vivienda, en sus puntos de ventas, siempre y cuando no suponga un coste para ellos ni para el cliente.

Así también conseguimos un feedback con 20 clientes potenciales inmediatos de compra de muebles, donde hablamos de gustos, presupuestos para amueblar su vivienda, valoraron como positivo el asesoramiento, etc.

4. Segmentación y definición de público objetivo.

En base a las encuestas y a las entrevistas personales realizadas en la fase de validación del modelo de negocio, hemos identificado y determinado que los segmentos de público objetivo que mejor encajan con nuestro servicio son los siguientes:

Grupo 1: Low cost.

Se trata de personas que recientemente han encontrado su primer trabajo o llevan poco tiempo trabajando, que se han emancipado hace poco o tienen pensado hacerlo en breve y buscan amueblar su primer hogar (principalmente alquilado) lo más barato posible, siendo el precio un elemento mucho más importante que la calidad en sus preferencias de compra. Sienten curiosidad por lo novedoso y original y tienen interés en la decoración. Dan mucha importancia a la decoración de su hogar y les gusta poder valorar una gran cantidad de alternativas. No les importa invertir parte de su tiempo libre en el diseño de su nuevo hogar pero no les gusta visitar las típicas tiendas de muebles de toda la vida. Al haber incorporado el uso de las nuevas tecnologías a su modo de vida, valoran la posibilidad de realizar sus compras por internet.

Grupo 2: Premium.

Personas que pretenden cambiar el mobiliario de su hogar, ya que la mayoría de ellos disponen de una casa en propiedad o están pensando en comprarse una. El hombre y la mujer tienen interés por adecuar el mobiliario a sus necesidades y ambos muestran interés por la decoración. La mujer desarrolla un papel de mayor importancia en este sentido. Este es el grupo de mayor poder adquisitivo y se plantea la posibilidad de diseñar sus propios muebles y pagar más por el hecho de disponer de una decoración única y exclusiva en su hogar. La calidad tiene mucho peso en la decisión de compra. El uso de las nuevas tecnologías está implantándose también en este segmento, pero en menor grado que en el segmento low cost.



5. Producto / Servicio

5.1 Definición del producto / servicio

La empresa “*smART Decó*” es una empresa que ofrece una nueva experiencia en la compra de muebles.

Por un lado, se ofrece una tienda de muebles online, con un extenso catálogo virtual de muebles. Además, a partir de las medidas proporcionadas por el cliente, éste podrá diseñar sus propios muebles y espacios.

Por otro lado, también se ofrece una tienda física, en la cual el cliente podrá decorar su habitación mediante el programa de diseño del que dispone la empresa, “google glass”, a través de un servicio gratuito de decoración a partir de una fotografía que nos traiga, mediante réplicas de sus muebles a través de la impresión 3D de los diseños y de las personalizaciones.

Para llevar a cabo una correcta definición del servicio ofrecido, se han utilizado los Círculos de Kotler.

Producto Base (Función básica):

- Venta de muebles online. Los productos ofertados son: muebles de salón, dormitorio y auxiliares.

Producto Total (Beneficios adicionales tangibles):

- Diseño personalizado de muebles.
- Aplicaciones web y móviles propias para la decoración del hogar.
- Precios menores que los de la competencia.

Valor Añadido (Beneficios adicionales intangibles):

- Catálogo virtual.
- Experiencia en tienda física.
- Experiencia con el empleo de google-glass.
- Réplicas de muebles en 3D.
- Servicio de transporte a domicilio
- Período de garantía.
- Servicio postventa.

5.2 Definición del “para qué” y del posicionamiento

Para qué: diseño y venta on-line, de forma cómoda y rápida los muebles o los espacios del hogar.

Posicionamiento: La empresa “*smART Decó*” desea posicionarse dentro del mercado de los muebles de salón, dormitorio y auxiliares, siendo una alternativa a las tiendas de barrio, las tiendas de los centros comerciales y otras tiendas online.

6. Precio

En este apartado del Plan de Marketing, se van a desarrollar las estrategias que van a ser seguidas para definir el precio del servicio que ofrece “*smART Decó*”.



Se van a seguir dos estrategias de precio diferentes en función del servicio prestado por “smART Decó”. Para la venta de muebles según catálogo, se va seguir una estrategia de pricing basada en una estructura de costes. Para la venta de muebles personalizados se establece una estrategia de pricing basada en el valor.

Como se ha comentado, para el servicio en el cual se va a emplear un catálogo de muebles, se va a seguir una estrategia de pricing basada en la estructura de costes ya que:

- No vamos a disponer de un almacén con stock
- Vamos a disponer de una pequeña exposición de muebles de diseño.
- No vamos a disponer de un muestrario de muebles en la tienda física, por lo que el tamaño de la misma, será inferior al de las tiendas convencionales. Esto supone una reducción de los alquileres que habrá que pagar y por tanto, de los costes fijos.
- Las funciones de transporte y montaje de los muebles van a ser externalizadas para reducir la estructura de la empresa y los costes que suponen.

Dentro de los catálogos se dará al cliente la posibilidad de customizar los muebles modificando el color de los mismos.

La venta de muebles personalizados supone dar un valor añadido a nuestro servicio de venta de muebles. Con el diseño personalizado de muebles esperamos aportar un toque de diferenciación que sea percibido por el cliente, de manera que la estrategia de valor añadido es la más acertada para este servicio. El cliente tendrá un mueble en su hogar que tendrá su firma, pues él ha participado o realizado el diseño del mismo.

Los elementos que van a formar el precio de venta de los servicios ofrecidos es el siguiente:

Tabla 4.- Descripción de los elementos que forman el precio de venta

Tienda on-line		Tienda física	
Catálogo	Personalización	Catálogo	Personalización
Software / Página Web	Software / Página Web	Software / Página Web	Software / Página Web
		Tienda física	Tienda física
		Google-glass	Google-glass
Diseño personalizado (entorno)	Diseño personalizado (mueble / entorno)	Diseño personalizado (entorno)	Diseño personalizado (mueble / entorno)
	Réplicas de muebles en 3D		Réplicas de muebles en 3D
Coste del mueble de fábrica	Coste del mueble personalizado de fábrica	Coste del mueble de fábrica	Coste del mueble personalizado de fábrica
Coste almacén de distribución	Coste almacén de distribución	Coste almacén de distribución	Coste almacén de distribución
Transporte a domicilio	Transporte a domicilio	Transporte a domicilio	Transporte a domicilio
Montaje en domicilio	Montaje en domicilio	Montaje en domicilio	Montaje en domicilio
Margen	Margen plus	Margen	Margen plus



En cuanto a promociones y descuentos, se ha valorado la posibilidad de regalar una réplica 3D con el registro en la web. Los gastos de envío quedarán a cargo de la empresa. Con esta medida, esperamos disponer de una buena base de datos de potenciales clientes, que nos permita en un futuro, hacer publicidad vía correo electrónico.

7. Lugar

En este apartado se han analizado todas las actividades que permiten que el servicio esté a disposición del cliente. De la información obtenida durante el proceso de validación del modelo de negocio se han identificado tres canales diferentes: el canal directo, el indirecto y los promotores inmobiliarios.

Respecto al canal directo, dispondremos de un establecimiento físico en la Ciudad del Mueble de las Rozas (Parque Empresarial Európolis). En este lugar habrá una pequeña exposición de muebles de diseño personalizado y el cliente podrá encontrar ordenadores e iPads que dispondrán de todo el catálogo de muebles, una zona para disfrutar de la experiencia con las google-glass y un espacio en el que contará con nuestro asesoramiento para poder diseñar, decorar y ver sus muebles terminados en una impresión 3D a escala.

Respecto al canal indirecto, se dispondrá de una página web para su uso en tablets y ordenadores. A través de este canal, los clientes dispondrán de todos los servicios que se prestan en el canal directo salvo el servicio de asesoramiento personalizado presencial y la experiencia con las Google-glass.

8. Promoción

Para la obtención de los resultados esperados, fijaremos una estrategia de promoción, estableciendo los canales de comunicación y los objetivos a marcar según el canal.

En el momento actual, en el que nuestras vidas están ligadas al mundo digital, nuestra presencia en los canales digitales es fundamental. Esta presencia se verá reforzada por nuestra promoción a través del canal físico.

Según el medio de comunicación utilizado diferenciamos entre:

Canal directo:

- Establecimiento físico.

Canal indirecto:

- Online.

No trataremos de estar presentes en todos los canales digitales existentes, pero sí en aquellos que representen un entorno diferenciador para "smART Decó".



8.1 Canal de Comunicación y Ventas: Antes

Posicionamiento en SEO y SEM

Con el objetivo de tener presencia en la red, de lograr que nos conozcan en los canales on-line y de que la exposición y credibilidad de nuestra empresa aumente, se va a cuidar la presencia y el posicionamiento en web.

SEO (Search Engine Optimization): Se trata de mejorar la visibilidad de nuestra web en los resultados de búsqueda de los buscadores, de forma tal que estén posicionados de la mejor forma posible, para lo cual vamos a:

- **Priorizar el contenido:** Para ello los artículos que en ella se incluyan serán originales e intentarán aportar siempre información novedosa.
- **Actualizar:** Se va a mantener un proceso constante de actualización para que los buscadores nos tengan siempre en cuenta. Para ello, la web dispondrá de un blog que mantendremos actualizado a diario.
- **Prestar atención a las palabras claves:** Las palabras clave estarán, en la medida de lo posible presentes en la URL, en el texto y en el título de la página.
- **Crear un código HTML accesible:** Con el objetivo de retener a nuestros usuarios con su usabilidad, el código HTML será comprensible, fácil y sencillo.
- **Conseguir links de otros sitios:** Esto se va a llevar a cabo creando contenido que interese y llame la atención de la gente para enlazar con otras páginas.
- **Crear un mapa de contenidos del sitio:** Se va a desarrollar un mapa de contenidos que sea útil y práctico para los usuarios, que además mejoran el ranking en los buscadores.
- **Insertar links bien dirigidos:** Los links se insertarán teniendo en cuenta que están bien dirigidos hacia la información que se desea encontrar.
- **Mantener diversidad en las fuentes de tráfico:** Tratemos de construir una comunidad a través de redes sociales, para mantener un flujo de visitas constante y estable.

SEM (Search Engine Marketing): Se trata de mejorar el posicionamiento de nuestras páginas a través del pago de publicidades, para lo cual se:

- Comprarán palabras clave como la marca de nuestra empresa.
- Se definirá el presupuesto de acuerdo con los diferentes tipos de Ads.
- No se dirigirá a los usuarios a landing pages que no explican ni responden a las consultas que hicieron.
- Se pondrán los anuncios en lugares y momentos concretos.

Página web

Pretendemos que la página web sea un lugar atractivo para el cliente, que le sugiera comenzar a decorar su hogar de una manera interactiva. Podrá consultar un catálogo de imágenes de muebles, y visualizar las fotografías de los diseños de muebles que nos hayan enviado nuestros clientes.

Tendrá como objetivo ser el canal fundamental de comunicación con el cliente. Por ese motivo en su diseño se ha puesto un especial énfasis. La información de la que se dispondrá será la siguiente:



- Nombre de la empresa.
- Breve descripción de quién somos y qué hacemos.
- Registro de usuarios
- Link para el uso de la aplicación de diseño.
- Galería de imágenes de los catálogos de los que disponemos.
- Buscador por categorías de productos.
- Links a redes sociales.
- Blog de noticias
- Respecto al establecimiento físico:
 - Dirección.
 - Número de teléfono.
 - Horarios de apertura y cierre.
 - Días de apertura y cierre.
 - Galería de imágenes del establecimiento y de los servicios de los que dispone.
- Información extra sobre:
 - Condiciones de entrega.
 - Condiciones de montaje.
 - Condiciones de uso.
 - Protección de datos.
 - Más información sobre nosotros.

Presencia en redes sociales

Hoy en día el uso de las redes sociales desarrollan un papel fundamental para estar actualizado sobre productos, publicaciones, comentarios, experiencia en compras, etc. Por ello, además de nuestra página web, “smART Decó” contará con presencia en redes sociales tales como Facebook.

8.2 Canal de Comunicación y Ventas: Durante

Servicio en la página web

El objetivo de la web es que sea intuitiva y fácil de utilizar, de tal manera que la experiencia de búsqueda de muebles, diseño de los mismos y de los espacios de decoración sea única e irrepetible.

El proceso de compra desde la web estará diseñado de manera lógica, para que no suponga en el cliente un freno dicho proceso en sí mismo.

Servicio y Atención al Cliente en la tienda física

La tienda física será un punto de venta, la sede social, el almacén de distribución y servirá como escaparate de nuestra empresa. La idea es que este establecimiento genere en el cliente, la confianza que el canal digital no es capaz de generar, así como la posibilidad de que nos conozcan y visiten nuestras instalaciones.

El objetivo es diferenciarse de la competencia ofreciendo un nuevo concepto de tienda de muebles, en la cual se ofrecerá la experiencia de visitar online un catálogo y diseñar en un ordenador los muebles y los espacios del hogar que uno desee.



Así mismo, la tienda dispondrá de personal cualificado que podrá aconsejar a los clientes sobre el uso de la aplicación web y sobre qué tipo de muebles son los que mejor se adaptan a sus necesidades.

8.3 Canal de Comunicación y Ventas: Después

Presencia en redes sociales

La actualización de contenidos en las redes sociales (Facebook) supondrá un factor importante a tener en cuenta para que nuestros clientes estén al día sobre nuestro servicio, y tengan la oportunidad de valorar el mismo. Por ello, deberemos fomentar nuestra presencia en las redes sociales de forma activa.

PLAN DE OPERACIONES



Índice

<i>1.- Introducción.....</i>	<i>28</i>
<i>2.- Localización.....</i>	<i>28</i>
<i>3.- Tienda física.....</i>	<i>28</i>
<i>4.- Tienda online.....</i>	<i>31</i>
<i>5.- Procesos internos.....</i>	<i>33</i>
<i>5.1.- Almacén de distribución.....</i>	<i>33</i>
<i>5.2.- Envío y montaje.....</i>	<i>33</i>
<i>5.3.- Pedidos a fábrica.....</i>	<i>33</i>
<i>5.4.- Formas de pago.....</i>	<i>34</i>
<i>5.5.- Devoluciones.....</i>	<i>35</i>

PLAN DE OPERACIONES

1.- Introducción

En este capítulo se han desarrollado el conjunto de operaciones que son necesarias para dar el mejor servicio al cliente y los productos y servicios que componen nuestra cadena de valor. Como se ha explicado en capítulos anteriores, aunque "smART Decó" tiene como objetivo el diseño y la compra de muebles a través de internet, hemos considerado que es necesario disponer de una tienda física que será nuestra sede social, el emblema de la empresa y servirá sí mismo como almacén distribuidor.

2.- Localización

La localización de la tienda física es un elemento de vital importancia para el desarrollo de nuestro negocio, puesto que es la sede social de "smART Decó" además, del emblema de la empresa, es por ello se ha optado por la comunidad de Madrid. En concreto en la ciudad del mueble en Európolis, en las Rozas (Madrid), por ser referente en la compra de muebles de dicha comunidad.

El local escogido se encontraría cerca de la autovía A6, la M-50 y la carretera del Escorial. A continuación se muestra un plano de la zona:

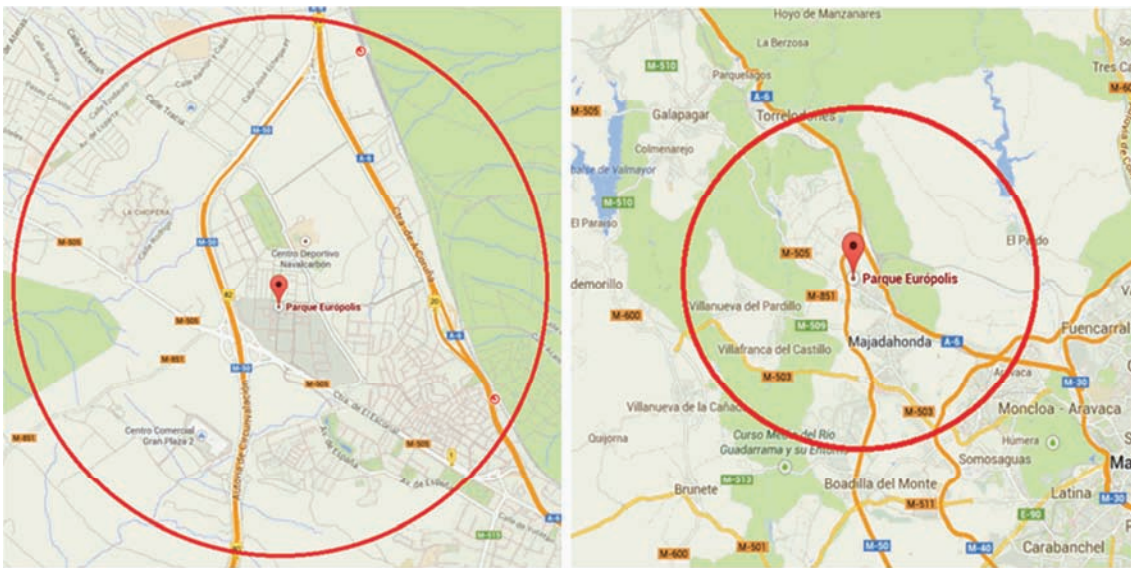


Ilustración 4.- Mapa de la zona

3. Tienda física

El local contará con 200 m² y se dividirá en cuatro partes repartidas en tres plantas. En la primera planta se va a situar la tienda como tal, en la que los clientes dispondrán de una serie de ordenadores y tablets donde podrá interactuar con la aplicación de "smART Decó". La relación de equipos es la siguiente:

- 10 iPad Air
- 5 iMac de 27 pulgadas
- 5 MacBook Air de 13 Pulgadas

- 5 Teléfonos Iphone 5s
- Impresora 3D XYZ da Vinci

En la primera planta también se incluye un espacio para niños, habilitado para que puedan divertirse sin necesidad de control parental puesto que un empleado de la empresa realizará esa función. Además, en la parte de atrás, habrá un espacio dedicado a almacén distribuidor, donde los pedidos de los clientes llegarán desde fábrica y serán repartidos a través de la logística que se detalla más adelante.

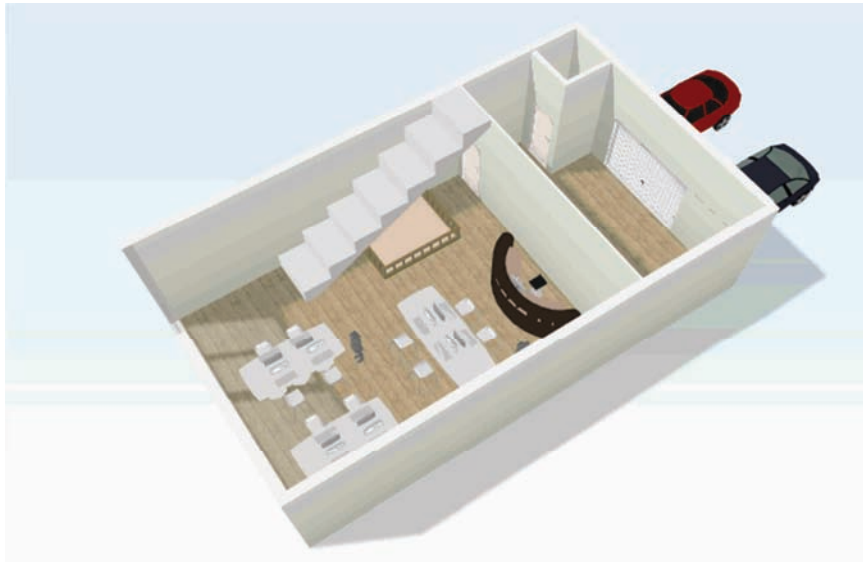


Ilustración 5.- Primera planta

La entreplanta acogería la parte dedicada al diseño de muebles a medida. Estará diseñada con muebles confortables y cálidos, con zona relax para tomarse un café lo que producirá un efecto armonioso que invitará al cliente al diálogo para ser más proactivo en el proceso diseño. También se incluirá una mesa de dibujo en la cual el diseñador podrá desarrollar su trabajo de forma cómoda y el espacio dedicado para que el cliente interactúe con las gafas de realidad aumentada.



Ilustración 6.- Entreplanta

La tercera y última planta estará dedicada a la parte de oficina, donde se realizarán las tareas de gestión y administración de la empresa.



Ilustración 7.- Oficina

Las actividades que el cliente podrá llevar a cabo en la tienda física se detallan en el siguiente diagrama:

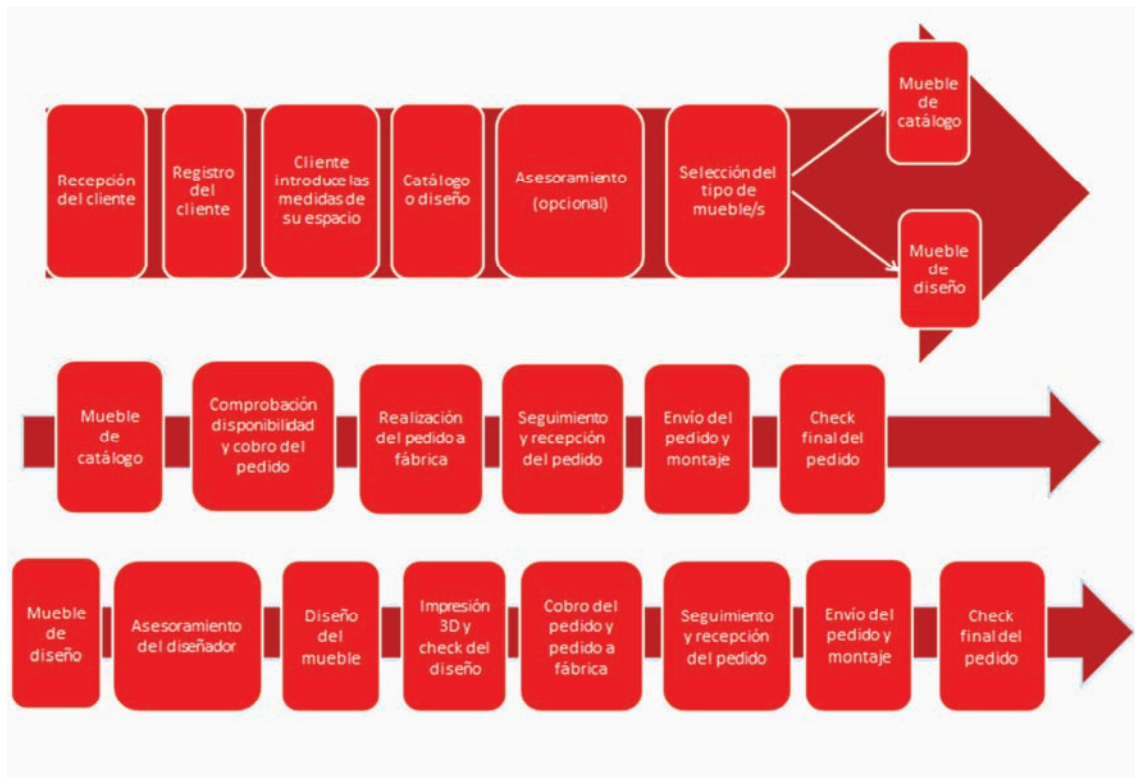


Ilustración 8.- Proceso tienda física



El cliente será recibido por personal de la tienda y se le tomarán los datos: datos personales (requisito imprescindible para poder realizar el diseño de la habitación) y las medidas del lugar escogido para decorar. A continuación se le dará la opción de poder decidir si quiere un mueble de catálogo o si por el contrario le gustaría que se hiciera el mueble a medida, también se le dará la opción si quiere ayuda con aplicación del programa o prefiere hacer el diseño él sólo. El cliente también podrá probar como quedaría el mueble con las gafas de realidad aumentada.

Mueble de catálogo.- Una vez el cliente haya decido el mueble se comprobará la disponibilidad y el tiempo esperado para que llegue de fábrica. Se le comunicará al cliente el tiempo de espera y se procederá al pago. Después de la compra del mueble, el cliente siempre dispondrá de la información referente a su mueble a través de un código que podrá consultar a través de nuestra página web. Dentro del precio del mueble se incluye el transporte y montaje en el lugar indicado por el cliente.

Mueble a medida.- En este caso el cliente tendrá la opción de participar activamente en el diseño del mueble en la parte diseñada para ello, la entreplanta. Se dispondrá de diseñadores de las mejores escuelas de diseño de la Comunidad de Madrid. Una vez diseñado el mueble se podrá hacer una impresión 3D de éste como obsequio para el cliente. Cuando el cliente dé el visto, se procederá al pago y posteriores pasos detallados en el párrafo anterior.

4.- Tienda online

La tienda online contará con una página web diseñada exclusivamente para "smART Decó", donde el cliente podrá realizar todas la operaciones que desee desde ella sin necesidad de trasladarse a la tienda. El diseño de la página será encargado a una empresa española dedicada a la programación. Además, dicha empresa también se encargará de la realización de una aplicación online de diseño exclusiva para la empresa que se utilizará en el diseño de habitaciones en la tienda física.

Dentro de la web, que nos servirá como tienda online, el cliente podrá llevar a cabo las siguientes actividades:

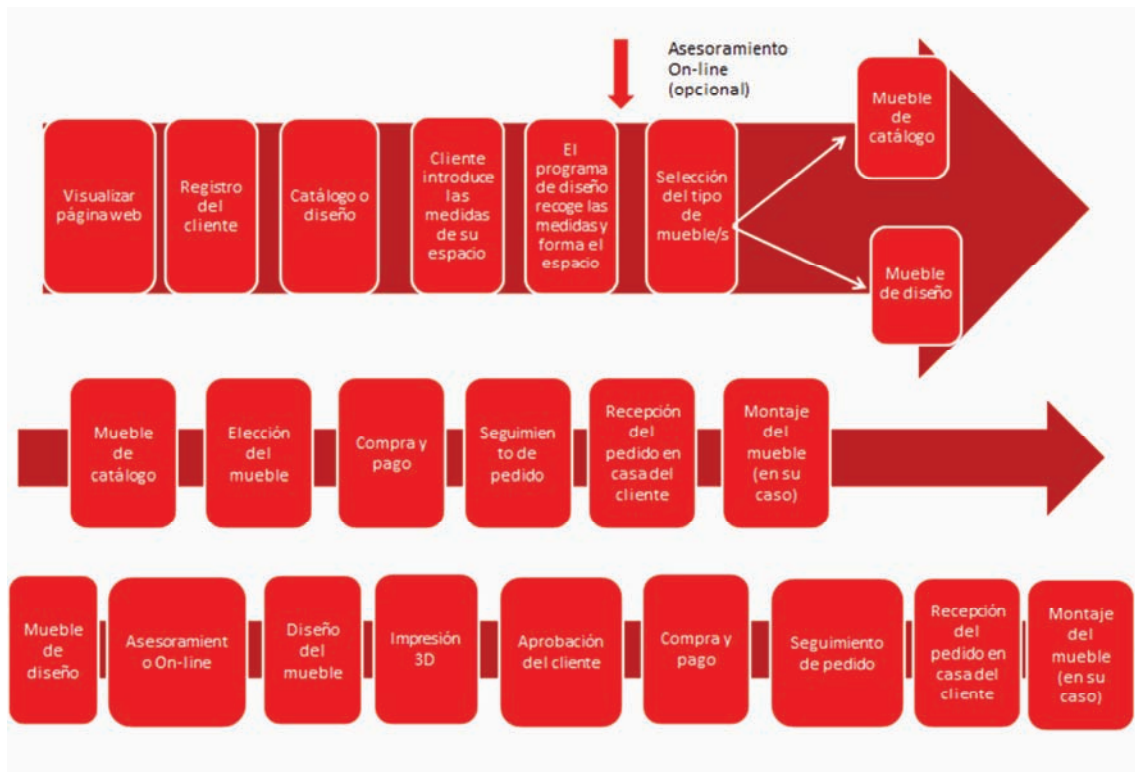


Ilustración 9.- Procesos tienda online

Las actividades que realizará dentro de la página web serán las mismas que como si estuviera en la tienda física dado que la aplicación a utilizar es igual en ambos casos. El cliente aunque realice el pedido online siempre dispondrá de asesoramiento a través de mail o por teléfono.

La página web tendrá un diseño similar al que se muestra en la siguiente ilustración:

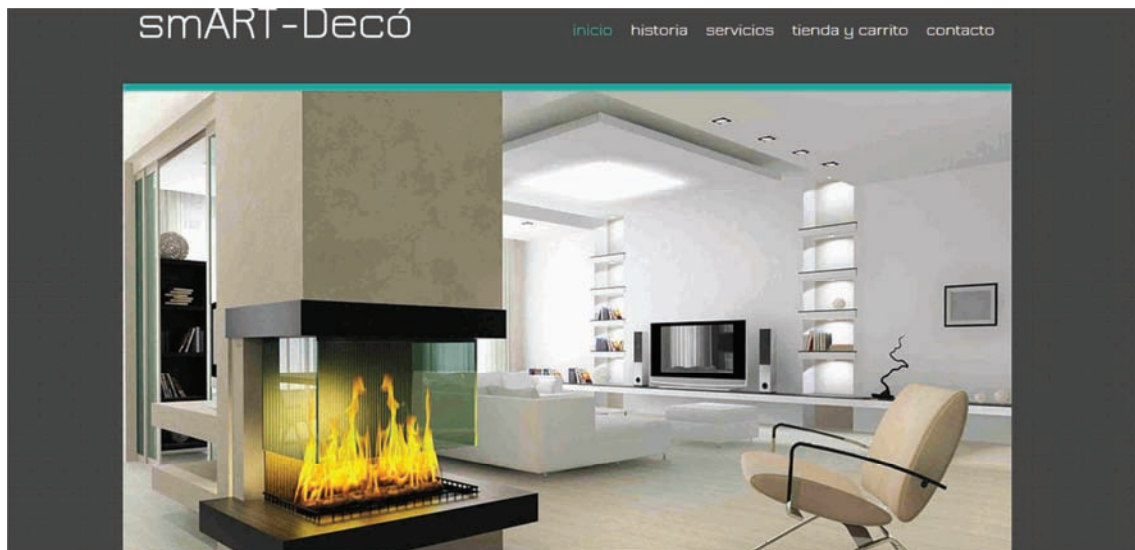


Ilustración 10.- Diseño de página web



5. Procesos internos

Los procesos internos propios del funcionamiento de la empresa son similares ya sea el caso de la tienda física o la tienda online. La mayor diferencia ocurre en la interacción entre el cliente y los empleados, aunque si el cliente lo desea puede realizar la mayor parte del proceso a través de la página web y tener contacto telefónico con los asesores o el diseñador.

5.1 Almacén de distribución

El almacén de distribución que se encuentra en la tienda física en concreto en la primera planta, tiene una función meramente de distribución, donde los pedidos de fábrica son entregados en nuestras instalaciones para la gestión del envío y montaje a los clientes finales.

5.2.- Envíos y montaje

El envío y montaje será un servicio externalizado, realizado por autónomos, entre los cuales se buscará a través de las empresas con la que se tiene una alianza (Ver Anexo) el precio más barato ofrecido por ellas teniendo en cuenta el destino final de cada envío.

5.3.- Pedidos a fábrica

La gestión del pedido se realizará a partir del momento en el cual el cliente decida qué mueble desea y pague el importe de dicho mueble. El proceso de fabricación del mueble se realizará siempre bajo pedido y a través de las empresas con las que se tiene una alianza (Ver Anexo).

5.4.- Forma de pago

La forma de pago a través de internet es algo delicado porque el cliente debe de registrar todos sus datos en la página web, por ello la forma de pago elegida será a través de Cyberpac. Cyberpac es una nueva plataforma de pago respaldada por la Caixa lo cual contribuirá a crear confianza en el cliente a la hora de la realización de la transacción monetaria. Además esta forma de pago conlleva unos gastos por comisión menores que otros métodos como PayPal.

Descripción:

- El Cyberpac o TPV virtual es una plataforma de pagos que permite a cualquier comercio vender por internet con un sistema de pagos seguro.
- El comercio que desee efectuar la venta de sus productos a través de Cyberpac debe disponer de una tienda virtual (página web).
- El Cyberpac ofrece 3 métodos de pago: tarjeta, transferencia y domiciliación.
- El Cyberpac garantiza la confidencialidad ya que el comerciante, salvo excepciones, en ningún momento tiene acceso a los datos de la tarjeta (número de tarjeta, fecha de caducidad y PIN), ni "la Caixa" al contenido de la compra realizada.

Tipos de Pago:

El Cyberpac ofrece los siguientes tipos de pago:



- **Tarjetas:**
 - El comercio ofrece al cliente la posibilidad de pagar mediante una tarjeta.
 - El pago se realiza a través de una aplicación informática que dispone de funciones similares a las de un TPV físico
 - El Cyberpac acepta los siguientes tipos de tarjeta:
 - Por defecto: tarjetas de las marcas Visa, MasterCard y JCB
 - Para aceptar las tarjetas Amex y Diners es necesario que el comercio este adherido a estos sistemas.
 - **Transferencias:** el comprador efectúa una transferencia bancaria a favor del establecimiento por el importe total de la compra realizada. Las transferencias se abonan en el depósito de ahorro asociado al comercio.

- **Domiciliaciones:** el comprador puede domiciliar el pago puntual o periódico de una compra.

El comercio podrá escoger la opción u opciones de pago que mejor se adapten a sus necesidades, dependiendo del tipo de cliente o del tipo de artículo que venda.

5.5.- Devoluciones

Se admitirán devoluciones, en caso de desperfectos, porque desde “*Smart Decó*” parten de la premisa que los clientes son honestos, como dijo Leon Leonwood (fundador de Maine Hunting Shoe) en 1912: *Un 99% de los clientes son totalmente honestos, como cualquiera de nosotros. Y cuando te das cuenta de que son como tú, toda la dinámica de tu interacción con ellos cambia.*

PLAN FINANCIERO

Índice

1.- Introducción.....	35
2.- Hipótesis de partida.....	35
3.- Inversiones y amortizaciones del inmovilizado.....	36
4.- Estructura de capital y su coste medio.....	38
5.- Ingresos de explotación.....	39
6.- Coste de la mercancía vendida (CMV).....	41
7.-Gastos generales.....	41
8.-Cuenta de resultados.....	42
9.-Balance de situación.....	43
10.-Flujo de caja libre para el inversor.....	43
11.-Ratios de interés.....	44
12.-Conclusión.....	45

PLAN FINANCIERO

1.- Introducción

Todo Modelo de Negocio tiene que tener un destino final que es la obtención de beneficios, sino no existe Negocio. Si bien la razón de ser de una empresa, debe ir más allá que la de ganar dinero, pasando por la propuesta de valor a sus clientes, sus valores y sus objetivos en el mercado en el que compite, esto no sería posible si no se presentara una propuesta económica atractiva a nuestros inversores.

En este capítulo sentaremos las Bases de la realidad financiera de “smART Decó”, mostrando de forma estructurada las hipótesis y cálculos que han llevado a las estimaciones de los siguientes elementos:

- Hipótesis de partida.
- Inversiones en inmovilizado y plazos amortización.
- Estructura de capital: Fondos Propios Vs Deuda, y naturaleza de la misma
- Previsión de Ingresos de Explotación.
- Previsión de Gastos Variables (Coste Medio de Mercancía Vendida, en adelante CMV), en función de la evolución de ventas.
- Previsión de Gastos Generales.
- Cuenta de Resultados.
- Balance de Situación.
- Previsión de Flujos de Caja.
- Ratios: solvencia, rentabilidad, periodos de pago, estructura financiera, etc.

2.-Hipótesis de Partida

El Plan Financiero que presentamos está estimado para cinco años, iniciando la actividad en Enero de 2015, en este año se ha considerado como una etapa inicial para la puesta en marcha de la actividad, llevando a cabo funciones como la constitución de la empresa, alquiler de las instalaciones, compras para la puesta en marcha de la misma, firma de contratos con proveedores, etc.

A la hora de realizarlo, hay muchas variables que no están bajo el control de los gestores del Negocio, pero que hay que tener previstas para no imposibilitar el desarrollo del mismo. Por ello el Plan Financiero de “smART Decó” parte de una serie de hipótesis de negocio sobre las que se apoyarán todas las decisiones del modelo. Algunas de estas hipótesis son la evolución del IPC, la evolución del negocio en términos de crecimiento de ventas esperado, etc.

Tabla 5.- Hipótesis de partida

HIPOTESIS DE PARTIDA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IPC	0,8	1,02	1,05	1,1	1,1
Incrementos salarios	0%	0%	41%	1,00%	1,00%
Tipo de IVA	21,00%	21,00%	21,00%	21,00%	21,00%
Crecimiento de Ventas	0,00%	19,00%	12,00%	12,00%	16,00%
Tipo Impositivo	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
Coste Mercancía Vendida	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%
Periodo Medio de Cobro	5	5	5	5	5
Periodo Medio de Pago	0	30	30	30	30
Stock	0%	0%	0%	0%	0%

3.- Inversiones y Amortizaciones del Inmovilizado:

Para poder abrir la tienda física/on-line y comenzar las operaciones en el negocio, hay que hacer frente a una inversión inicial que adecúe en primer lugar el local físico, que la empresa va a tener en Las Rozas – Parque Empresarial Európolis (a modo de sede social y tienda “física Online”), para su funcionamiento. En este punto, se han considerado las siguientes inversiones:

- Constitución de la Sociedad: la forma jurídica que adoptará la empresa será la de Sociedad Limitada S.L), para ello se estiman unos gastos a tal efecto de **2.500 €** (alta en registro mercantil del nombre, gastos de notaría, licencia de actividad, asesoría fiscal....)
- Reformas en el Local: estimamos una dotación inicial de **30.000 €**, estimando un coste medio de 325 €/metros, sobre un local de 200 metros.
- Decoración: para dar la imagen deseada de tienda física/online, según página de la Comunidad de Madrid (www.madrid.org), estimamos un gasto de **6.000 €**.
- Proyectos y licencias Municipales de obra: el gasto de realizar un proyecto de reforma se estiman en el 5% del total de reformas y 5% (en el Ayuntamiento de las Rozas) de costes de licencia, con lo cual estimamos **3.000 €**
- Página Web y Servidores: este será uno de los gastos más importantes de puesta en marcha del proyecto. Para soportar la parte digital del modelo, tenemos que realizar una web “fuera de lo normal” para dar confianza al consumidor, seguridad en las compras, marketing estratégico... para ello la web será contratada a una empresa externa con un presupuesto de **40.000 €**, que se encargará del asesoramiento, diseño y puesta en marcha de la tienda virtual.
- Equipamiento Informático y Software de Gestión: otro de los gastos fundamentales del Modelo, al pretender darle una imagen de Tienda Digital, es la inversión en equipamiento informático, así como el Software Necesario para poder llevar a cabo los diseños de los muebles y elementos de decoración que comercializamos, implementando software de diseño de realidad aumentada.... Estimando un gasto total de **30.129 €**
 - “Tienda Apple”: estimamos la compra de 10 iPad Air, 5 iMac de 27 pulgadas, 5 MacBook Air de 13 Pulgadas y 5 Teléfonos Iphone, suponiendo un coste total de 19.070,25 €
 - Software general y de diseño: 8.860,51 €
 - Google Glass: 1.500 €
 - Impresora 3D XYZ da Vinci 1.0: 699 €
- Mobiliario: en zonas comunes, oficinas.... Un gasto estimado de **7.371 €**.
- Muestrario Tienda Física: **6.000 €**

Todos estos conceptos conforman una inversión inicial que se estima en torno a los **127.514 €**.

Tabla 6.- Desglose de la inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	125.000,00 €
Constitución sociedad	2.500,00 €
Reformas en el local	30.000,00 €
Decoración	6.000,00 €
Proyectos y licencias	3.000,00 €
Web y Servidores	40.000,00 €
Equipo informático y Software	30.129,00 €
Mobiliario	7.371,00 €
Muestrario	6.000,00 €

Esta inversión inicial constituye el inmovilizado de la empresa, que quedaría como sigue durante los 5 primeros años, si bien todos los años destinaremos un 3,30% de la inversión inicial en equipos informáticos y software a renovación de los mismos, así como 6000 € anuales a la renovación del muestrario, quedando una inversión anual a partir del año 2 de **7.000 €** anuales.

Teniendo en cuenta las inversiones planteadas, es preciso tomar una decisión sobre los plazos de amortización contable, a fin de ser capaces de distribuir ese gasto a lo largo del tiempo de vida de los bienes. En la Tabla 3 mostramos los plazos de amortización para cada una de las partidas anteriores que afectan a la inversión del inmovilizado. Todos los plazos de amortización utilizados se adecúan a lo más utilizados en el sector.

Tabla 7.- Plazos de amortización para diferentes inversiones

INVERSIONES ESPERADAS	Plazo
Constitución sociedad	10
Reformas en el local	10
Decoración	10
Proyectos y licencias	10
Web y Servidores	5
Equipo informático y Software	5
Mobiliario	10
Muestrario	5

Tabla 8.- Inversiones en inmovilizado y dotación anual de la Amortización

Inversiones en Inmovilizado	Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial en Inmovilizado	125.000€	- €	- €	- €	- €	- €
Inversión Anual			7.000,0€	7.000,00€	7.000,0€	7.000,00€
TOTAL Inversión en Inmovilizado	125.000€	- €	- €	- €	- €	- €
AMORTIZACIONES		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Amortización Inversión Inicial		20.112€	20.112€	20.112,9€	20.112€	20.112,9€
Amortización inversiones Anuales			2.425,8€	4.851,60€	7.277,4€	9.703,20€
TOTAL AMORTIZACIONES		20.112€	22.538€	24.964,5€	27.390€	29.816,1€

4.-Estructura de capital y su coste medio

Hasta ahora hemos establecido cuáles serían las necesidades de capital para arrancar el proyecto, seguidamente determinaremos en qué medida esas necesidades son aportados por los propios socios (inversores) ó por una entidad financiero, esto es, el peso del equity y de la deuda dentro de la estructura de capital.

Para calcular el equity (K_e) vamos a tener en cuenta las siguientes variables:

- Tasa Libre de riesgo (TLR): cogemos el bono a 10 años en España que se sitúa actualmente entorno al 3%.
- Prima de riesgo del mercado (PRM): la rentabilidad adicional, suele estar entorno al 5%.
- Beta del Sector (β): La β mide el comportamiento del sector, en este caso sector del mueble, siendo 1 cuando se comporta igual que el mercado, mayor que 1 cuando tiene movimientos más acusados que el mercado, y menor que 1 cuando sus movimientos son más suaves que la media. La media del sector del mueble es de 1,08, moviéndose más rápido que la media del mercado en época de expansión, y peor en períodos de contracción económica. (*Betas foreachmarket. SternSchool of Business, University of New York. Enlace: http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html*)
- Prima por tamaño (PrS): para este tipo de empresas, se suele aplicar una prima por tamaño que incrementa K_e en un 3%.
- Prima de liquidez (PrI): al no cotizar en bolsa la empresa, se suele aplicar una prima de liquidez que incrementa K_e en otro 3%.



Tabla 9.- Coste Equity

COSTE EQUITY	
Concepto	Aportación a Ke
TLR	3,0%
β *PRM	5,4%
PrS	3,0%
PrI	3,0%
Ke estimada	14,4%
Ke final aproximada	15,0%

Hemos tomado la decisión de solicitar un préstamo ICO a tipo fijo a 5 años del 40% de la inversión inicial, entendiendo que este tipo de proyectos necesitan un peso en el equity del 60% de fondos propios aportados por los inversores del proyecto (75.000 € de capital social). El tipo de interés que se ha cerrado (Kd) del 5,212% sin comisiones de apertura ni de estudio, siendo éste el tipo fijo a 5 años (este sería el coste de la deuda).

Sabiendo los costes de capital y de la deuda, es posible calcular el coste ponderado de capital (WACC) como la suma del coste de equity y de deuda bancaria, ponderados según su peso en la estructura de capital. Además, ya que el pago de los intereses reduce los impuestos a pagar, al coste de la deuda hay que quitarle la parte de ahorro de impuestos (lo establecemos en el 30%). Siendo la mejor estructura de capital aquella que minimice el WACC, teniendo en cuenta los costes de capital y de deuda, a la vista de los resultados establecidos en la tabla 6, **se escogerá un 40% de deuda con un coste medio ponderado de capital (WACC) del 12,3%**.

Tabla 10.- Diferentes escenarios para cálculo WACC

Cálculo del WACC para diferentes estructuras de capital				
Kd	% Deuda	%FP	Ke	WACC
3,212%	0%	100,0%	16,0%	16,0%
3,712%	10%	90,0%	16,5%	15,1%
4,212%	20%	80,0%	17,0%	14,2%
4,712%	30%	70,0%	17,5%	13,4%
5,212%	40%	60,0%	18,0%	12,3%

5.-Ingresos de Explotación

La estimación de los ingresos de explotación es de capital importancia, pues es la vía por la que cualquier empresa genera sus ingresos principales. Si su estimación falla considerablemente, el modelo en sí se ve afectado de forma importante.

A este respecto, consideramos que el periodo medio de cobro a nuestros clientes, el cual se realizará generalmente por tarjeta de crédito ó debito, se realizará de media en 5 días, no ofreciendo la posibilidad de financiación directa de las compras, aunque conseguiremos acuerdos con nuestra entidad financiera Caixabank para que caso a caso puedan acceder al tal financiación si la requieren.

Establecemos un modelo simple de conseguir los ingresos de explotación necesarios para que nuestro modelo de negocio no se vea afectado, bastante prudente, basado en las siguientes formas de conseguir los mismos:

- Ingresos que provienen de la venta directa a través de nuestra plataforma virtual, donde además de la venta del producto asesoramos y diseñamos on-line los espacios propuestos por los consumidores.

- Ingresos obtenidos de forma reactiva que provienen del asesoramiento, diseño y venta a través de nuestra tienda física, situada en una en Ciudad del Mueble del Parque empresarial Europolis (Las Rozas).
- Ingresos obtenidos de forma proactiva, a través de los comerciales distribuidos por las diferentes promociones inmobiliarias situadas en la Comunidad de Madrid, fruto de acuerdos con Promotores Inmobiliarios, Cooperativas de Viviendas.... Para establecer puntos de venta itinerantes, provistos de la tecnología más puntera, en sus establecimientos de venta. Nos centraremos de forma más inmediata, entre otros desarrollos inmobiliarios, en uno de los principales de la Comunidad de Madrid como es Valdebebas, donde se están desarrollando y entregando un total de 12.500 viviendas nuevas, donde más del 50% será en régimen de VPO, en su gran mayoría Cooperativas de Vivienda.

Existen diversos estudios de Mercado, entre los que cabe señalar entre otros el del "Observatorio Cetelem del año 2013", de la propia tienda IKEA.... Donde se establece que el consumo medio en España para amueblar de forma básica una vivienda nueva está entorno a los 5.000 € (para una vivienda entre 50 y 70 metros cuadrados); así también las familias españolas gastan de media anual en mobiliario y decoración unos 400 €/año.

Dentro de nuestra oferta, también incluimos a compradores del sector Premium que pueden demandar la compra de muebles de diseño a medida, cuyo coste será más elevado, no suponiendo este segmento de cliente más del 10% del total de las ventas anuales.

Nuestro objetivo es distribuir los ingresos en base a las tres fuentes ó canales de ventas, teniendo en los primeros años una exposición muy fuerte en el mercado promotor de vivienda de vivienda, para ir reduciéndolo paulatinamente a lo largo de los años con el objetivo de tener más presencia a través de la venta on-line, principal propuesta de valor de nuestro modelo de negocio, teniendo en cuenta las previsiones de crecimiento anual establecidas en las hipótesis de partida.

Así el primer año partimos de la base de realización de una venta proactiva de muebles a través del mercado inmobiliario (Promotor y Cooperativa de vivienda nueva), estimando unas ventas a 62 compradores de vivienda nueva (estimando que actualmente en Valdebebas se entregarán durante el año 2014 unas 5.000 viviendas, estaríamos cogiendo un 1% de la cuota de viviendas entregadas para amueblarlas), con un consumo medio de 4.000 €, como base en la que se apoyarán los primeros años los ingresos de explotación de nuestro modelo de negocio.

Tabla 11.- Previsión de ingresos por canales de venta

PREVISIÓN INGRESOS DE EXPLOTACIÓN					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta Online	135.000,00 €	170.000,00 €	200.000,00 €	250.000,€	325.000,00€
Venta en Tienda	160.000,00 €	200.000,00 €	250.000,00 €	290.000,€	370.000,00€
Venta Sector Promotor	245.000,00 €	270.000,00 €	270.000,00 €	270.000,€	250.000,00€
TOTAL VENTAS	540.000,00 €	640.000,00 €	720.000,00 €	810.000,€	945.000,00€

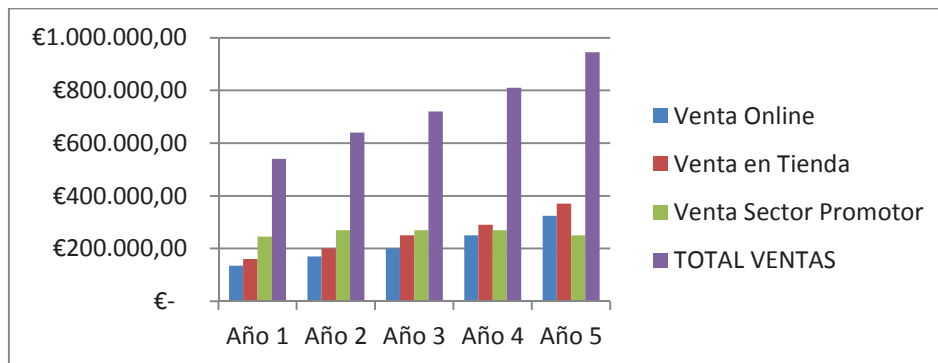


Ilustración 11.- Gráfico de previsión de ingresos por canales de venta

6.-Coste de la Mercancía Vendida (CMV)

Tras un exhaustivo análisis del sector del mueble en España, basado en datos sectoriales e informes del observatorio Cetelem 2013, DBK Informa y otras empresas de consultoría, se puede asegurar que el margen bruto medio en un negocio de venta de muebles se mueve entorno al 40%, siendo el CMV del 60%.

Teniendo en cuenta que nuestro modelo negocio compite básicamente en precio al tener una reducción de costes fijos y variables por la propia naturaleza de visión de negocio on-line, con lo cual vamos a estimar un margen bruto del 30% y un CMV del 70%, por debajo de la media del mercado (El margen de los compradores de muebles de diseño se eleva al 45%, si bien la media con todos los segmentos de clientes supone un 30% de margen bruto).

Se establece como Periodo Medio de Pago a nuestros proveedores al contado, el primer año, estableciendo los años sucesivos Periodos Medios de 30 días, gracias a los acuerdos que conseguiremos con dichos proveedores una vez tengan experiencia comercial con nuestra empresa.

Así También, a lo largo de los años se espera que los costes variables se reduzcan paulatinamente gracias a la mayor eficiencia en los procesos, el acceso a condiciones más beneficiosas con proveedores. Así, se estima una mejoría del 1% y el 2% para el tercer y cuarto año y un 3% para el quinto año.

7.-Gastos Generales

En este apartado, se diferenciará entre gastos estructurales, gastos de personal y gastos de marketing y promoción según cuadros:

Tabla 12.- Desglose Gastos Estructura en base a estudios de medios de gastos

Gastos Estructurales	
Alquiler Local	15.400,00 €
Contingencias	1.500,00 €
Gastos Administración	1.800,00 €
Seguro multirriesgo	1.000,00 €
Material limpieza y oficina	1.500,00 €
Mantenimiento TIC	5.200,00 €
Suministros	3.800,00 €
TOTAL	30.200,00 €

En base a la estructura organizativa de nuestra empresa estimamos los siguientes Gastos Salariales, para el primer y segundo año donde se contará con 1 director financiero a tiempo parcial, dos comerciales y un departamento de Marketing. A partir del tercer año y sucesivos se contratará un comercial más, elevándose los Gastos salariales a 130.000 € + 1% de revalorización resto de años.

Tabla 13.- Desglose Gastos Salariales

GASTOS SALARIALES						
Puesto	Núm	Fijo	Variable	Sueldo Bruto	Seguridad Social	Coste total
Dirección Financiera	1	20.000€	0%	20.000,00€	2.400,00 €	22.400€
Departamento Comercial	2	18.000€	20%	43.200,00€	4.000,00 €	47.200€
Departamento de Marketing	1	20.000€	0%	20.000,00€	2.400,00 €	22.400€
Total Gastos						92.000€

Por último, durante los primeros años otro de los conceptos de gasto importantes será el de marketing y promoción, con el objetivo de desarrollar en la mente de los clientes el concepto de Venta de Muebles On-line, de crear la imagen de marca muebleonline.com para despertar en el consumidor los aspectos principales de la propuesta de valor.

Para todo ello se ha estimado durante el primer y segundo año un gasto en Marketing de 30.000 €, reduciéndose el año 3 a 20.000 € y para el año 4 y 5 a 15.000 €.

8.-Cuenta de Resultados

A lo largo de los apartados anteriores se anteriores se han ido cubriendo todas las líneas que, de un modo u otro, intervienen en la cuenta de Resultados del negocio. En la Tabla 10 se muestra una estimación de cuenta de resultados para los primeros cinco años de vida.

Sobre la cuenta de Resultados se puede incidir en los siguientes puntos:

- Crecimiento los primeros años de las ventas, basado en previsiones de crecimiento futuro del consumo y la economía española. Este crecimiento orgánico del negocio será el que haga posible la escalabilidad del mismo a nivel nacional
- Se ha estimado una cuenta de Resultados en un escenario prudente, manteniendo el margen bruto medio sobre ventas estable en los 5 primeros años en el 30%
- El EBITDA pasa del 1,6% el primer año al 11,2% el quinto, reflejo de la mejora en la eficiencia, fruto de la reducción de gastos variables.
- Se consiguen beneficios netos a partir del segundo año, siendo también los flujos de caja positivos ese mismo año, gracias a la política de cobros y pagos de la empresa, que nos hace tener unas NOF adecuadas.
- Gastos Financieros: se han estimado unos gastos financieros extras para todos los años del 0,75% de los ingresos, basados en los costes que la



entidad financiera Caixabank nos cobrará como tasa de descuento de los cobros con tarjeta de crédito ó débito de nuestros clientes.

9.- Balance de Situación

En la tabla 11 se presenta una previsión del Balance de la compañía para cada uno de los cinco primeros años, donde se refleja la estructura del pasivo y, por tanto de dónde sale la financiación de los activos; así como la estructura del activo, ó de donde están colocados los pasivos para generar rentabilidad en el negocio.

Los fondos propios de la empresa son siempre positivos, fruto de la política de reinversión de los beneficios anuales en el negocio.

Por otro lado, una de las partidas que harán competitiva a la empresa es la inexistencia de stock, así como su política de cobros (no superior a 5 días) y pagos (30 días a partir del segundo año).

Como se verá más adelante, y así también ha quedado reflejado en la cuenta de resultados vía gasto financiero, la empresa necesita disponer de una Cuenta de Crédito a corto plazo (avalada por todos los socios), sólo el primer año de actividad por 28.000 € el segundo año para hacer frente a sus Necesidades Operativas el primer año, dicha cuenta de crédito se ha Contratará con Caixabank, al tipo variable de Euribor 3meses + 8%, con unos gastos de constitución de 1,00%, estimándose unos gastos financieros para este primer año de 3.500 €.

10.- Flujos de Caja Libre para el Inversor

A lo largo de los puntos anteriores se ha mostrado la naturaleza de la empresa en lo que a ingresos, costes y gastos se refiere. Todos estos conceptos confluyen en una cuenta de resultados que, como se ha visto, presenta beneficios netos positivos y operativos a partir del segundo año y sucesivos.

Sin embargo, la cuenta de resultados no es suficiente para reflejar la salud del proyecto y la capacidad del mismo para generar caja y una rentabilidad adecuada para los accionistas. Al fin y al cabo, los beneficios que se presentan en la cuenta de resultados no representan entradas ni salidas de caja, pues los gastos se presentan de forma diferida a lo largo de los años a nivel contable, pese a que la salida de dinero se produzca en un único instante de tiempo.

Para reflejar la capacidad de generar caja que tiene este proyecto, se refleja a continuación el cálculo de los flujos de caja libres para el inversor que se dan a lo largo del proyecto. La Tabla 12 muestra el cálculo de los flujos de caja, y a continuación se explican los diferentes conceptos.

- **Flujos de caja operativos:** muestran la capacidad de la empresa de generar caja con las propias operaciones. Se corresponde con el beneficio neto de la cuenta de resultados, menos el ajuste de los impuestos indirectos más las amortizaciones, que no están recogidas en el beneficio neto pese a que no representan una salida de caja. No hemos tenido en cuenta a la hora del cálculo, para simplificarlo lo máximo posible, el IVA Repercutido y Soportado en las operaciones corrientes, la empresa soporta y repercute IVA al 21%. Si se hubiese tenido en cuenta, previsiblemente el primer año se hubiese generado más caja fruto del IVA soportado por las Inversiones.
- **Variaciones de las NOF:** muestran las variaciones del capital de trabajo de un año a otro. Por lo general, las NOF crecerán de un año a otro para hacer

frente al crecimiento orgánico del negocio, y será ellos propios flujos de caja los que tengan que financiar este crecimiento. Por ello, a mayores incrementos de las NOF, menores serán los flujos de caja, y viceversa. Se establece unas necesidades de caja operativa de 1 mes del gasto anual de estructura y personal.

En nuestro caso, se hace necesario contar con financiación a c/p para poder hacer frente a las necesidades operativas.

- **Variaciones del CAPEX:** refleja los gastos realizados en la apertura y el acondicionamiento, reformas, la decoración inicial, etc. En nuestro caso para el primer año de 125.000 € y los años sucesivos de 7.000 € para renovación de equipos y mantenimiento del muestrario físico en tienda.
- **Variaciones del principal de la deuda:** ante la presencia de deuda en la estructura de capital, los pagos del principal afectan directamente a los flujos de caja para el accionista, tanto de forma positiva como negativa: positiva, porque la inversión inicial será inferior al haber deuda para financiar el resto; y negativa porque a lo largo de los años habrá que ir devolviendo el principal de la misma.

Una vez explicitados los flujos de caja para el inversor, se puede proceder a calcular la rentabilidad del proyecto y la rentabilidad para el accionista, utilizando el K_e como tasa de descuento. La Tabla 14 muestra el Valor Actual Neto del proyecto, junto a la TIR y a la TIR modificada, utilizando también el K_e como tasa de reinversión.

Tabla 14.- Rentabilidad del proyecto

Rentabilidad del Proyecto	
Ke	15,00%
VAN	2.302 €
TIR	15,82 %
TIRM	15,53 %
Pay-Back	En el año 2

Como se puede ver en la Tabla anterior, el VAN es positivo habiendo utilizado la K_e como tasa de descuento, lo que viene a decir que el proyecto es satisfactorio desde el punto de vista de la rentabilidad. Para confirmarlo, se puede ver **que la rentabilidad del proyecto (TIR) es de un 15,82 %**. Para evitar los problemas relacionados con la TIR, que asume que los flujos se reinvierten a tasas similares a las del proyecto actual, algo que puede no ser realista, se refleja también la TIR modificada, que resuelve este problema permitiendo especificar la tasa de reinversión, la K_e en este caso particular. **El resultado es una TIRM del 15,53 %**. Además, **el tiempo de amortización de la inversión inicial (pay-back) es en el año 2 aprox.**

11.- Ratios de Interés

La Tabla 13 muestra los ratios de mayor interés para evaluar la salud y la viabilidad del proyecto presentado. Se dividen en tres bloques principales:

- **Ratios de rentabilidad:** reflejan la capacidad de “smART Decó” para generar beneficios mediante al uso de sus activos y el capital disponible



- **Ratios de gestión:** muestran cómo se gestionan en “smART Decó” diferentes aspectos importantes para la financiación de las operaciones.
- **Ratios de apalancamiento y liquidez:** aportan una visión de alto nivel sobre la estructura financiera de “smART Decó” y su capacidad para afrontar pagos a corto y largo plazo.

12.- Conclusión

Esta sección se ha centrado en mostrar “smART Decó” desde una perspectiva financiera, centrandó el foco sobre la **capacidad del proyecto para generar rentabilidad para sus accionistas** por medio de un crecimiento orgánico y sostenido. Además, el equipo responsable considera que la **rigurosidad** y bastante prudencia a la hora del cálculo de los ingresos y los diferentes capítulos de gastos y costes, sumado a la **simplicidad** que se ha pretendido dar al modelo, representan un punto fuerte de este plan financiero por la consistencia que éste adquiere

El resultado del análisis se resume en un importante grado de confianza sobre la **capacidad que tiene “smART Decó” para obtener beneficios** y generar flujos de caja que aseguren la rentabilidad adecuada para sus inversores.

*PLAN DE
ESCALABILIDAD Y
CRECIMIENTO*

PLAN DE ESCALABILIDAD Y CRECIMIENTO

Con el objetivo de crear una empresa que sea sostenible en el tiempo, hemos desarrollado un plan de crecimiento en cuatro etapas:

Etapa I: Creación de la empresa y desarrollo de la actividad en la Comunidad Autónoma de Madrid en el año 2014.

Etapa II: Crecimiento y comienzo de la actividad en el año 2016 en las provincias periféricas de Madrid: Segovia, Ávila, Toledo, Cuenca y Guadalajara, manteniendo la estructura de la empresa y operando desde la sede central de Madrid.

Etapa III: Creación de nuevas filiales a lo largo de la geografía española en 2020, considerando como criterios fundamentales para su implantación: los porcentajes de venta de muebles a nivel nacional y la logística para la expansión. En esta etapa, será necesario buscar una nueva sede, empresas de fabricación de muebles y empresas de distribución y montaje. Se han considerado como posibles localizaciones: Barcelona, Valencia, Sevilla y Asturias.

Etapa IV: Crecimiento y comienzo de la actividad en el año 2022 en las provincias periféricas de las nuevas filiales con el objetivo de poder abarcar todo el país.

Las Islas Canarias y las Islas Baleares, así como Ceuta y Melilla, se han dejado a un lado en principio, teniendo que llevar a cabo un proceso de estudio más exhaustivo respecto a sus costes de transporte.

Pensamos, así mismo, que el modelo es escalable a nivel mundial, pero que la proyección a ese nivel no objeto de este proyecto en el que se pretende llevar a cabo la elaboración de un negocio viable, realista y que se pueda consolidar. Aun así es algo que tenemos en mente y que se podría llevar a cabo realizando un proyecto de internacionalización completo.



Ilustración 12.- Plan de escalabilidad

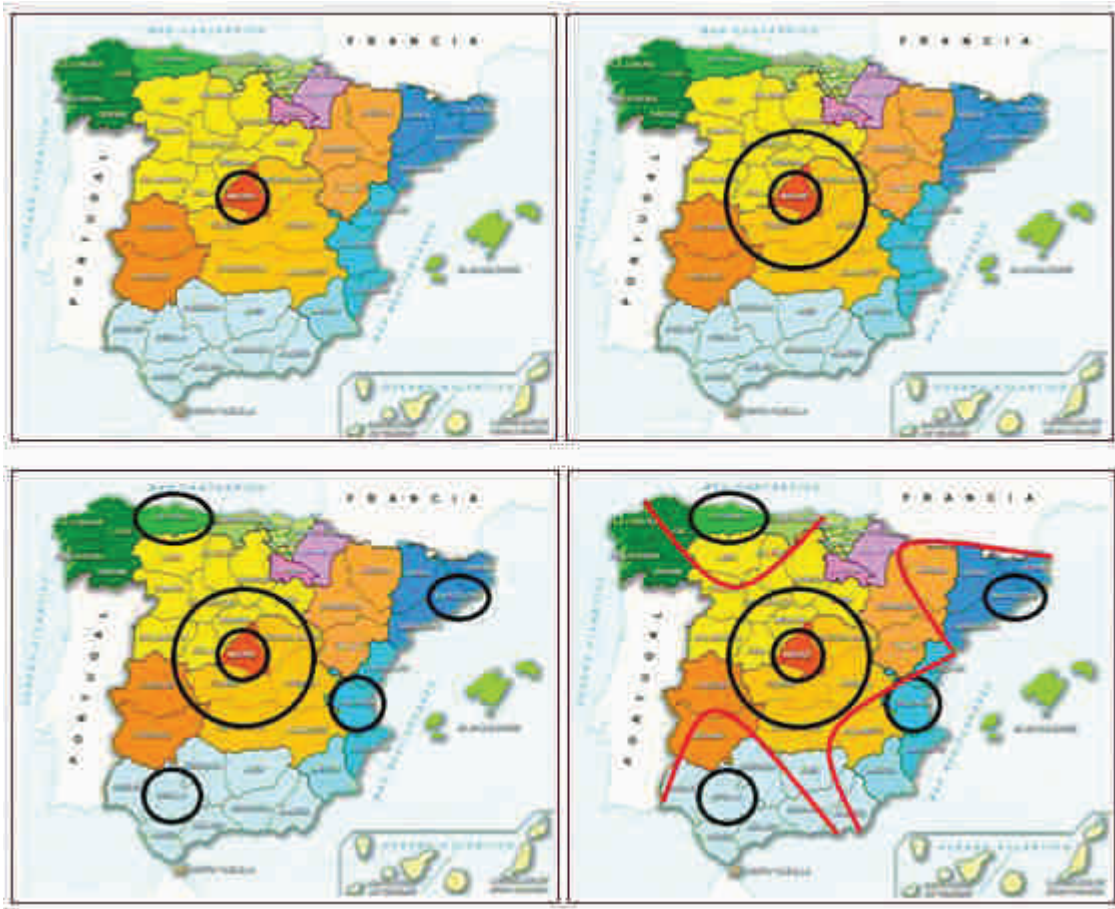


Ilustración 13.- Mapa de España con la escalabilidad

ANEXOS



Índice

I.- Validación del modelo de negocio.....	I
II.- Planos.....	XI
III.- Página web.....	XV
IV.- Alianzas.....	XIX
V.- Fichas técnicas.....	XXI
VI.- Cuentas provisionales.....	XXVI
VII.- Aspectos legales: Plan jurídico.....	XXXII
VIII.- Equipo promotor.....	XL



ANEXO I: Validación del modelo de negocio.....	II
Producto Low cost.....	II
Producto Premium.....	VI
Preferencias por producto.....	X

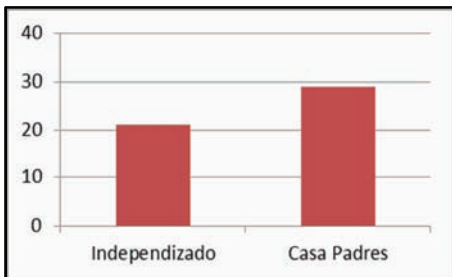


Anexo I: Validación del Modelo de Negocio.

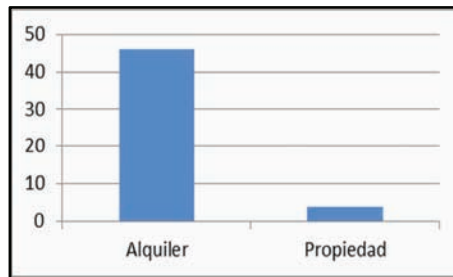
En este anexo del proyecto hemos recopilado toda la información que ha sido recogida durante la fase de validación del modelo de negocio. Se han incluido las tablas con los resultados obtenidos de las 23 preguntas que hemos realizado en las encuestas personales. Los datos hacen referencia al número de respuestas de cada uno de los segmentos de público objetivo seleccionado.

1.- Producto Low cost

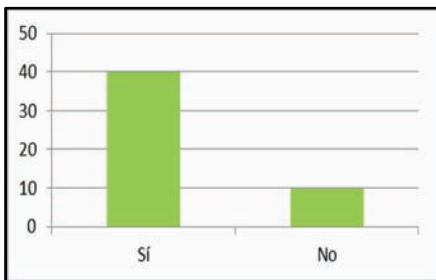
1. ¿Vive usted en casa de sus padres o está independizado?



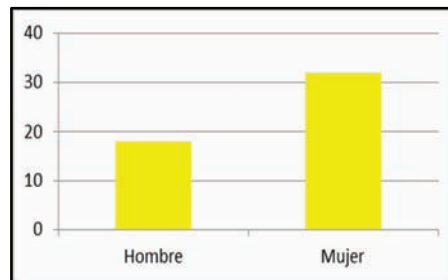
2. ¿Vive de alquiler o posee una casa en propiedad?



3. ¿Se plantea las decoraciones de su hogar de manera diferente por este motivo?

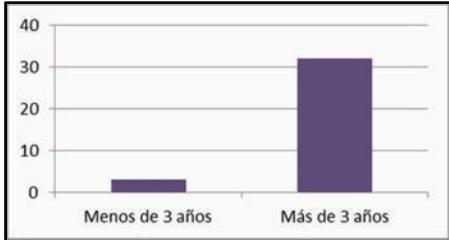


4. ¿Quién toma las decisiones a la hora de llevar a cabo la decoración en el hogar?

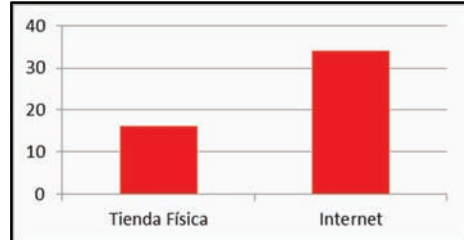




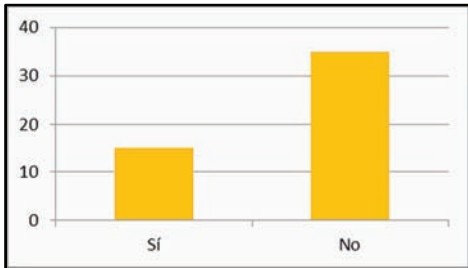
5. ¿Cada cuánto tiempo decora su hogar?



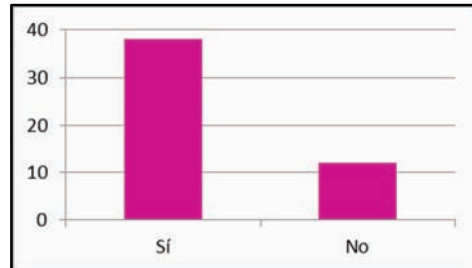
6. ¿Cómo realiza la búsqueda de los elementos de la decoración?



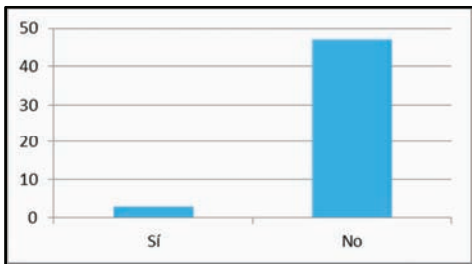
7. ¿Le gusta visitar almacenes de muebles?



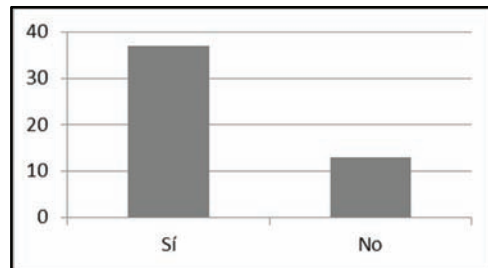
8. ¿Ha valorado alguna vez la posibilidad de realizar sus compras de muebles por Internet?



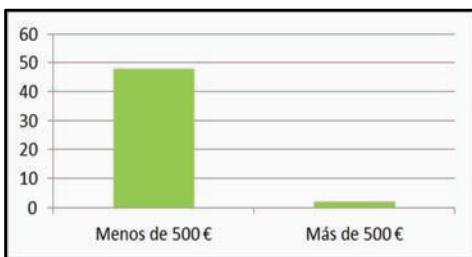
9. ¿Utiliza la herramienta de Ikea para decorar habitaciones?



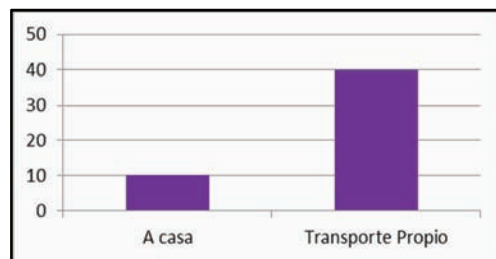
10. ¿Se ha imaginado alguna vez diseñando sus propios muebles o habitaciones?



11. ¿Cuánto suele gastarse a la hora de decorar su hogar?

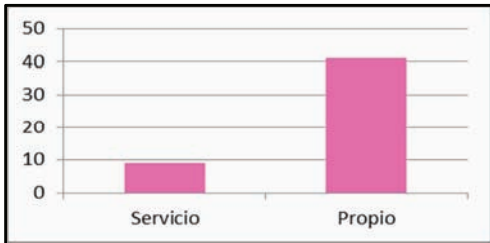


12. ¿Prefiere que le manden los muebles a casa o transportarlos usted mismo?

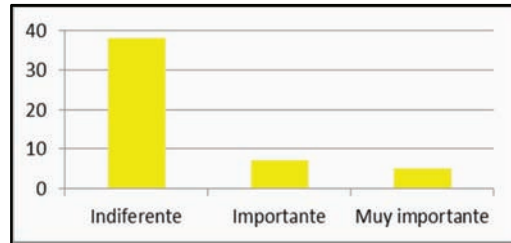




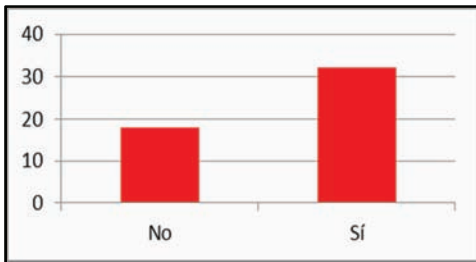
13. ¿Le gusta montar los muebles que compra o prefiere que el servicio le sea suministrado?



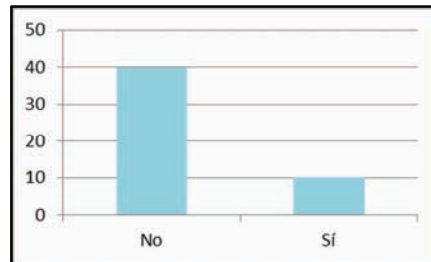
14. ¿Cómo valora la calidad del servicio?



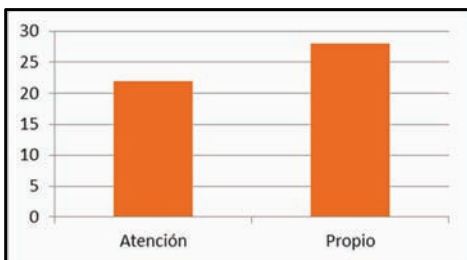
15. ¿Es importante para usted el hecho de tocar los muebles?



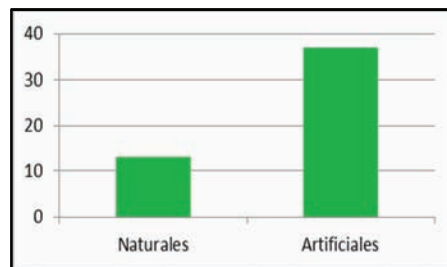
16. ¿Necesita ver los muebles para hacerse una idea de cómo van a quedar en su hogar?



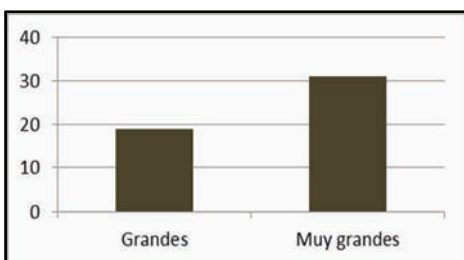
17. ¿Le gusta que le atiendan o prefiere comprar por su cuenta?



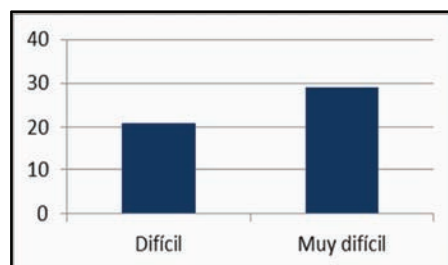
18. ¿Qué opina de los ambientes de las tiendas de muebles?



19. ¿Qué opina del tamaño de las tiendas de muebles?

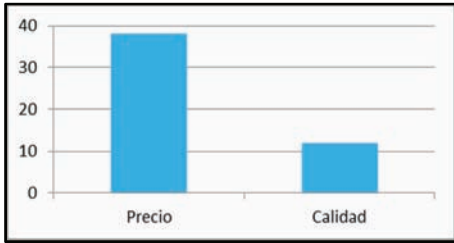


20. ¿Qué opina de la movilidad en las tiendas muebles?

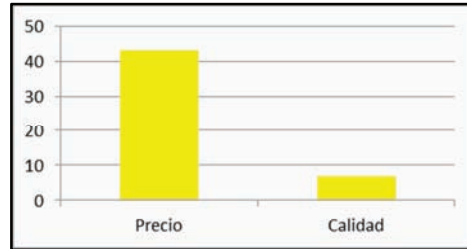




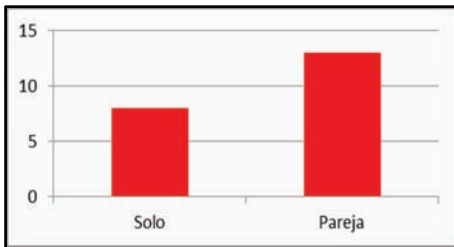
21. A la hora de comprar muebles en tienda física, ¿qué valora más, precio o calidad?



22. A la hora de comprar muebles on-line, ¿qué valora más, precio o calidad?



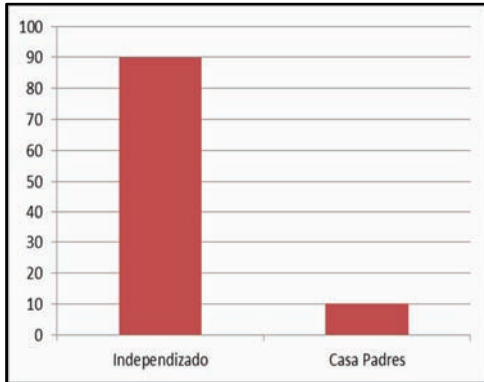
23. ¿Vive solo o con pareja?



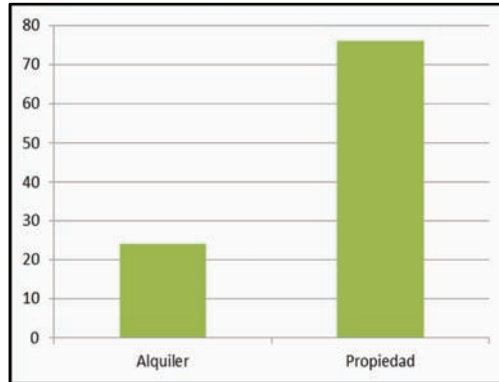


2.- Producto Premium

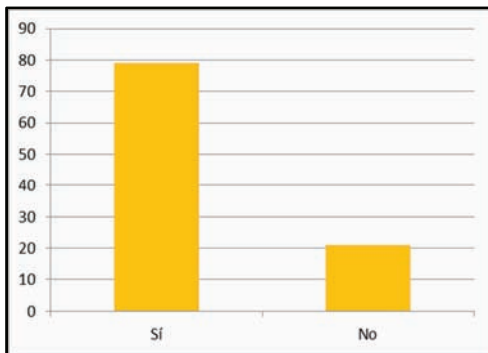
1. ¿Vive usted en casa de sus padres o está independizado?



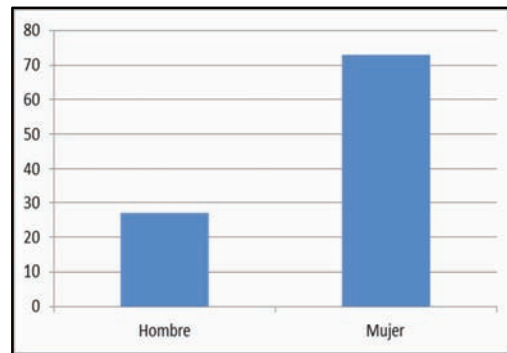
2. ¿Vive de alquiler o posee una casa en propiedad?



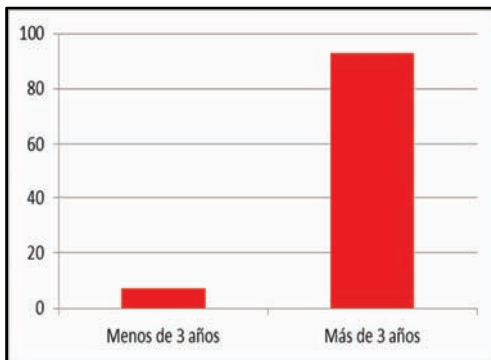
3. ¿Se plantea las decoraciones de su hogar de manera diferente por este motivo?



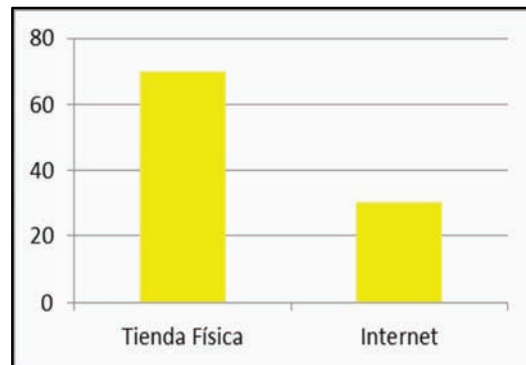
4. ¿Quién toma las decisiones a la hora de llevar a cabo la decoración en el hogar?



5. ¿Cada cuánto tiempo decora su hogar?

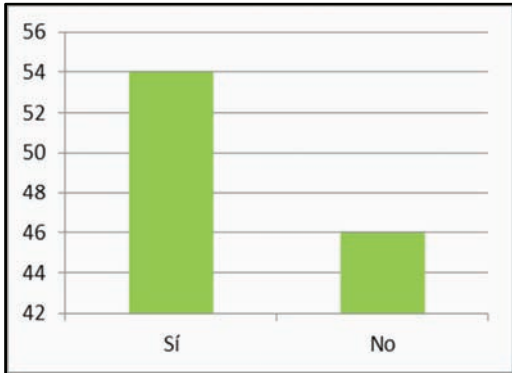


6. ¿Cómo realiza la búsqueda de los elementos de la decoración?

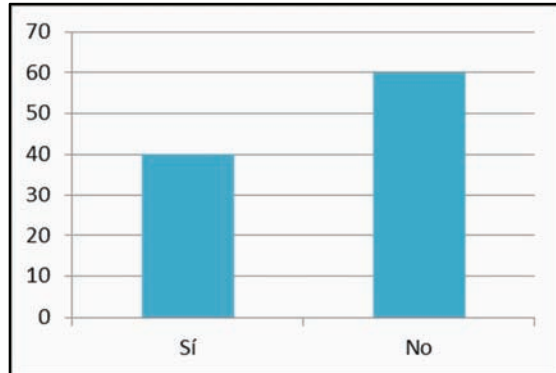




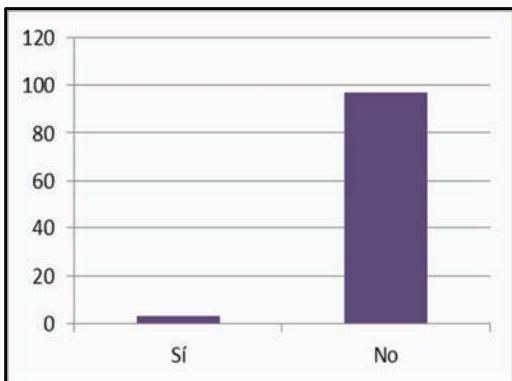
7. ¿Le gusta visitar almacenes de muebles?



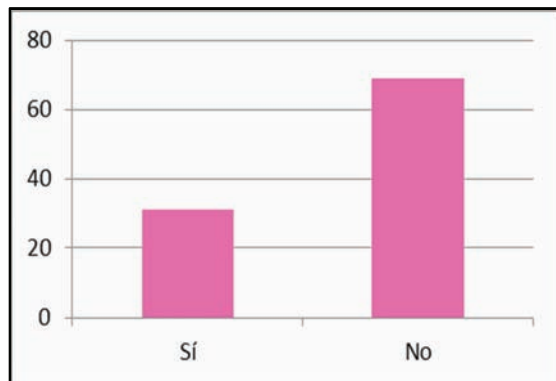
8. ¿Ha valorado alguna vez la posibilidad de realizar sus compras de muebles por Internet?



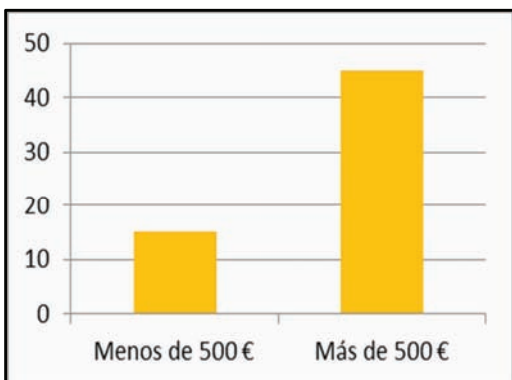
9. ¿Utiliza la herramienta de Ikea para decorar habitaciones?



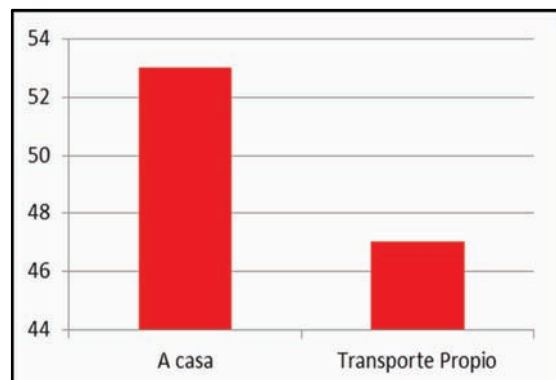
10. ¿Se ha imaginado alguna vez diseñando sus propios muebles o habitaciones?



11. ¿Cuánto suele gastarse a la hora de decorar su hogar?

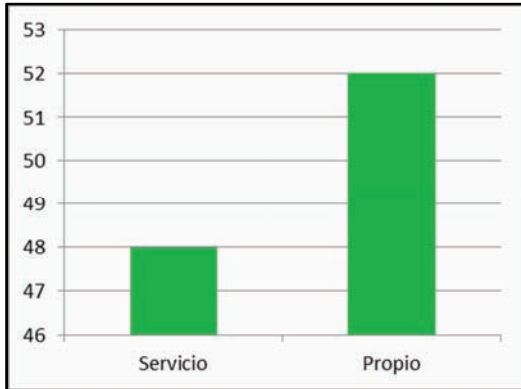


12. ¿Prefiere que le manden los muebles a casa o transportarlos usted mismo?

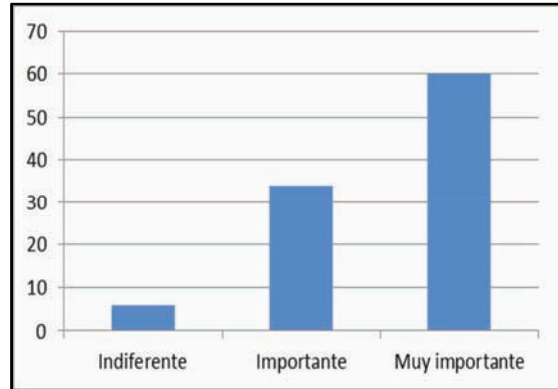




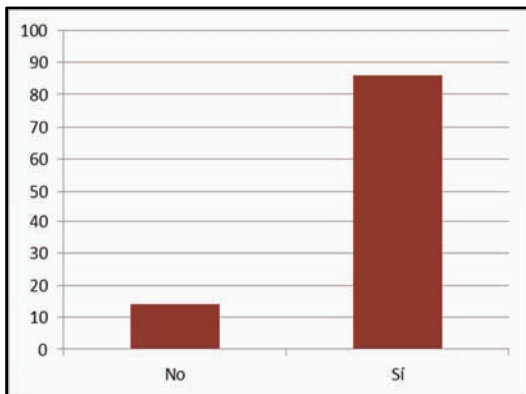
13. ¿Le gusta montar los muebles que compra o prefiere que el servicio le sea suministrado?



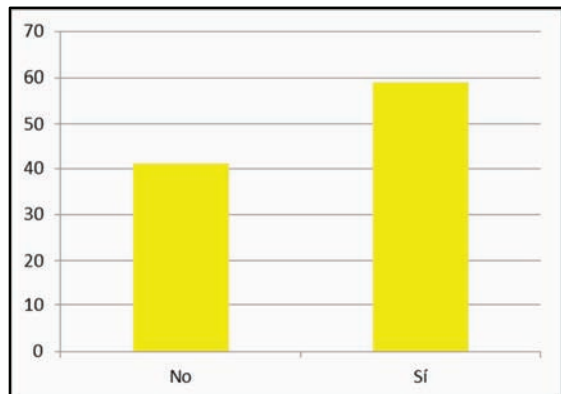
14. ¿Cómo valora la calidad del servicio?



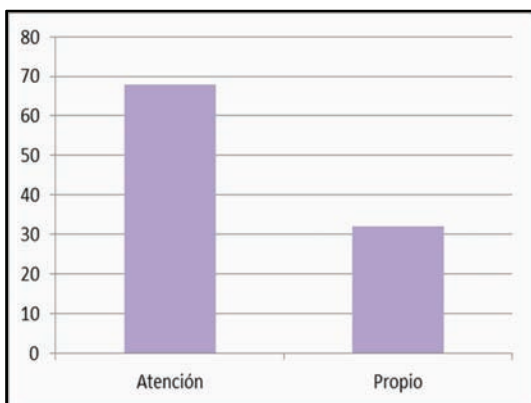
15. ¿Es importante para usted el hecho de tocar los muebles?



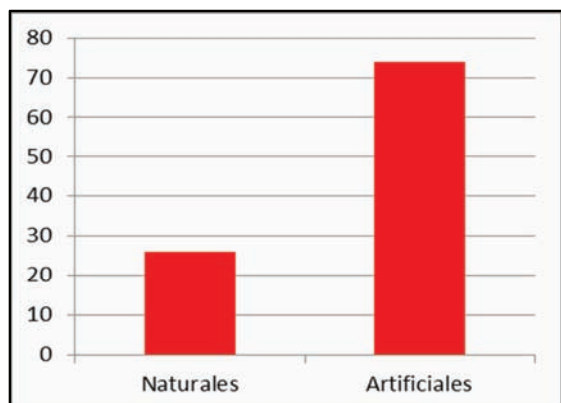
16. ¿Necesita ver los muebles para hacerse una idea de cómo van a quedar en su hogar?



17. ¿Le gusta que le atiendan o prefiere comprar por su cuenta?

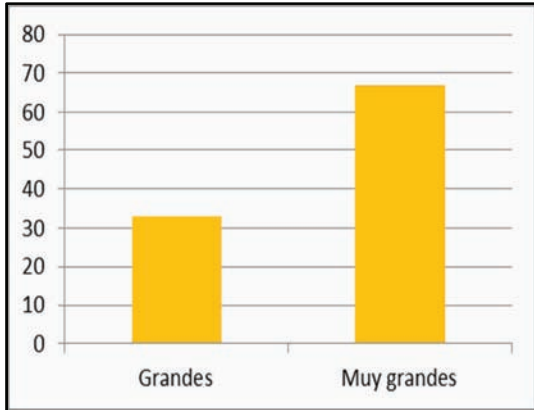


18. ¿Qué opina de los ambientes de las tiendas de muebles?

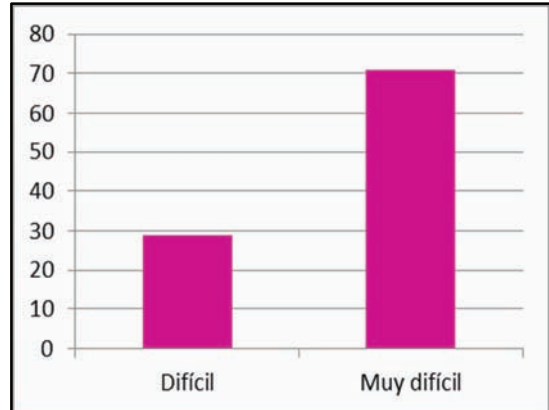




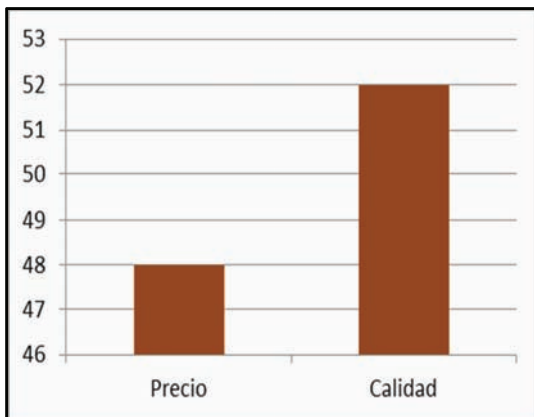
19. ¿Qué opina del tamaño de las tiendas de muebles?



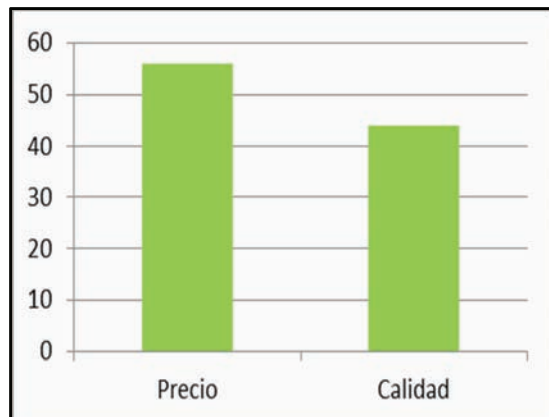
20. ¿Qué opina de la movilidad en las tiendas muebles?



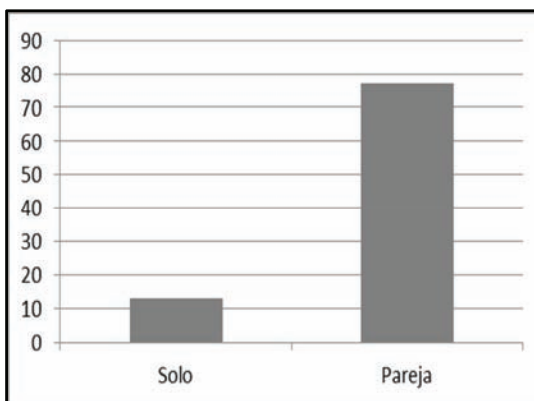
21. A la hora de comprar muebles en tienda física, ¿qué valora más, precio o calidad?



22. A la hora de comprar muebles on-line, ¿qué valora más, precio o calidad?



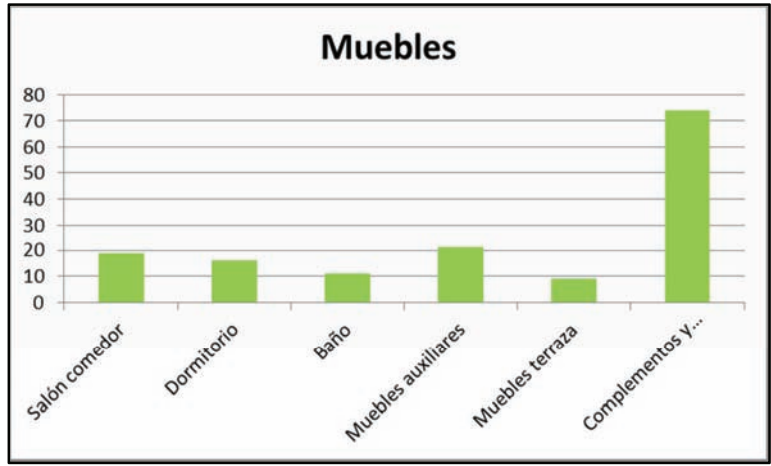
23. ¿Vive solo o con pareja?





3.- Preferencias por producto

Así mismo, se ha incluido la tabla de preferencias por producto, que nos ha permitido seleccionar los productos que van a ser ofertados en los catálogos y que van a ser personalizados.





ANEXO II: Planos.....XII

Plano primera planta: Oficina.....XII

Plano entreplanta.....XIII

Plano segunda planta: Oficina.....XIV

ANEXO II: Planos

Plano primera planta: Oficina



Plano entreplanta



Plano segunda planta: Oficina





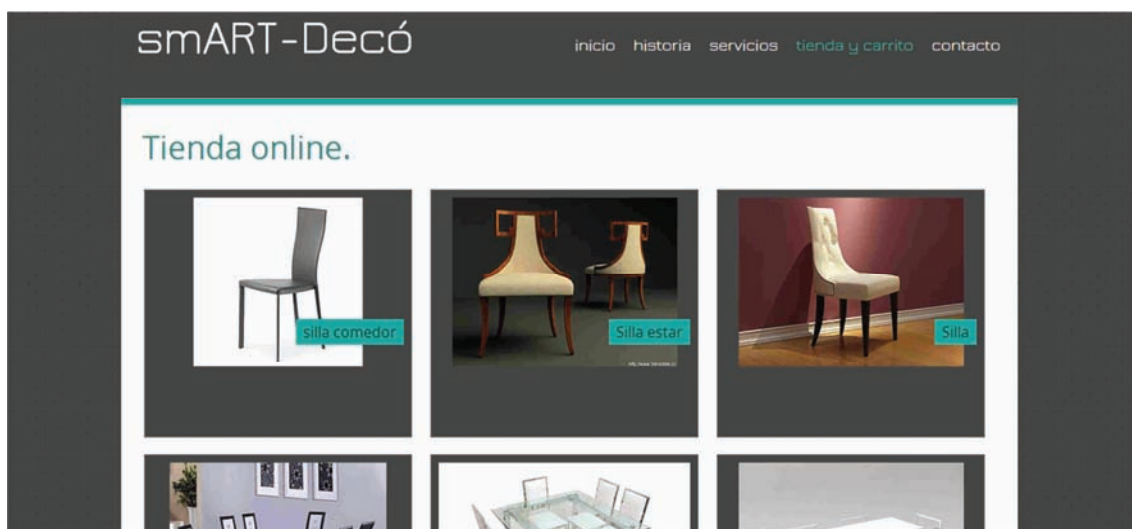
ANEXO III: Página web.....XVI



ANEXO III: Página web

Para la creación de la página web como se ha mencionado anteriormente, se encargaría el diseño tanto de la web como de la aplicación de diseño en 3D a una empresa española. La elección de una empresa nacional se debe a que ofrece un excelente diseño en un tiempo razonable y un precio muy competitivo.

Actualmente existe un página web en funciones, la dirección es la siguiente: <http://gcorzo.wix.com/smart-deco>, a continuación se muestran ilustraciones de cómo quedaría la página web.





Para el diseño de la aplicación que iría tanto en la página web como en el equipamiento informático de la tienda física, se está considerando encargarle el proyecto a la empresa RealMore. Dicha empresa ubicada en Barcelona tiene un amplio trayecto en la creación de soluciones que necesiten del uso de la realidad aumentada. Las características más importantes de esta posible solución son las siguientes:

Una vez el usuario ha dispuesto los muebles virtuales en la habitación, ya puede interactuar con Augmented Furniture™ y utilizar varias funciones:

- Elección de materiales y colores: permite modificar en tiempo real los colores y los materiales del mueble visualizado o de parte del mismo.
- Rotación y posicionamiento: podemos mover el mueble a lo largo de los ejes X e Y, y girarlo 360° para colocarlo en la zona que se quiere decorar.
- Dimensionamiento: permite visualizar en infografía tridimensional las dimensiones de los objetos.
- Acoplamiento: podemos combinar todos los muebles entre sí, bien sea introduciendo los que se hayan elegido previamente o bien consultando la lista de aquellos que la aplicación nos aconseja.
- Favoritos: permite guardar los muebles configurados y los acoplamientos en la misma cuenta.
- Compartir: podemos tomar una foto de nuestra habitación decorada y enviarla a través de un email, un MMS, o bien publicarla en las redes sociales más populares.
- Comprar: cuando se esté convencido de que los muebles configurados son perfectos para nuestro ambiente, podremos comprarlos directamente a través de la aplicación, entrar en la web del fabricante para finalizar la compra, solicitar más información sobre las modalidades de pago o visualizar el punto de venta más cercano.

Las características distintivas de Augmented Furniture™ son: la integración entre la calidad visual del producto con las dimensiones reales que se proporcionan en base al contexto en el que se quiere ubicar, la capacidad de combinar juntos más productos incluso de distintos fabricantes, la facultad de poder configurar a placer los muebles que queremos y guardarlos en la cuenta personal y la posibilidad de poder comprar directamente una vez se haya definido el producto.

En el futuro las gafas de realidad aumentada (por ejemplo Google Project Glass®) ofrecerán a vuestros clientes una experiencia todavía más completa y profunda.

A continuación se muestran una serie de ilustraciones de cómo sería una posible aplicación de realidad aumentada.





ANEXO IV: Alianzas.....XX



ANEXO IV: Alianzas

Según el modelo de negocio planteado para “smART Decó” el diseño personalizado del mueble para el cliente forma un elemento diferenciador de nuestro negocio. Este diseño puede ser realizado directamente por el cliente, en cuyo caso, si no requiere asesoramiento por nuestra parte, se procede a realizar el pedido.

Para el caso que el cliente solicite asesoramiento, o nos proponga un diseño completamente innovador de sus muebles, “smART Decó” está estudiando la posibilidad de cerrar acuerdos con escuelas de diseño y artísticas. De manera que se produzca una sinergia entre ambas sociedades.

Por otro lado, el trato directo con fabricantes que vamos a llevar a cabo, nos permitirá, formalizar alianzas con los mismos, de manera que obtenemos un servicio particularizado para nuestro negocio.


Un transporte eficiente y eficaz de los muebles que compran nuestros clientes es fundamental para que el proceso que comenzó el cliente desde la página web o desde la tienda física finalice con éxito. De esta forma, el último contacto que tendrán con nosotros antes de disponer de sus muebles en su hogar supondrá un valor añadido a los muebles que han comprado. Para que este deseo forme parte de nuestros procesos, pretendemos fidelizar transportistas y montadores de muebles, de modo que nuestra imagen se proyecte hasta el último eslabón de la cadena.


También dentro de la expansión de la empresa se están planteando alianzas con promociones inmobiliarias que permitiría una rápida penetración de mercado.





ANEXO V: Fichas técnicas.....	XXII
Ficha técnica iPad Air.....	XXII
Ficha técnica iMac de 27 pulgadas.....	XXIII
Ficha técnica MacBook Air de 13 pulgadas.....	XXIV
Ficha técnica Iphone 5s.....	XXV
Ficha técnica Impresora 3D XYZ da Vinci.....	XVI

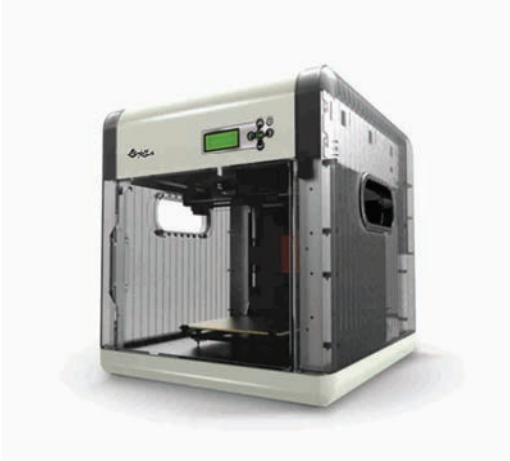
ANEXO V: Fichas técnicas

FICHA TÉCNICA	
Nombre	iPad
Descripción	iPad con pantalla de retina, 16 GB wifi
Imagen	
Pantalla	Pantalla Multi-Touch retroiluminada por LED de 9,7 pulgadas (en diagonal) con tecnología IPS. Resolución de 2.048 por 1.536 a 264 píxeles por pulgada (p/p). Cubierta oleófuga antihuellas.
Dimensiones y peso	Alto: 24,12 cm Ancho: 18,57 cm Grosor: 0,94 cm Peso: 652 g
Chip	Chip A6X de doble núcleo con procesador gráfico de 4 núcleos
Redes móviles e inalámbricas	Wi-Fi (802.11a/b/g/n); doble banda (2,4 y 5 GHz). Tecnología Bluetooth 4.0
Autonomía	Hasta 10 horas de navegación por Internet a través de Wi-Fi y de reproducción de vídeo y música Hasta 9 horas de navegación por Internet a través de redes móviles Carga por adaptador de corriente o por conexión USB a un ordenador
Cámaras	Cámara FaceTime HD: fotos de 1,2 Mpx. Vídeo en 720p HD. Videollamadas FaceTime vía Wi-Fi o red móvil ³ . Detección facial. Iluminación posterior. Cámara iSight: fotos de 5 Mpx. Enfoque automático. Detección facial. Iluminación posterior. Lente de cinco elementos. Filtro de infrarrojos híbrido. Apertura de $f/2,4$. Fotos HDR

FICHA TÉCNICA	
Nombre	iMac
Descripción	iMac con pantalla de 27 pulgadas
Imagen	
Pantalla	Pantalla de 27 pulgadas (en diagonal) retroiluminada por LED con tecnología IPS; resolución de 2560 por 1440 compatible con millones de colores
Dimensiones y peso	Alto: 51,6 cm Ancho: 65 cm Fondo del soporte: 20,3 cm Peso: 9,54 kg
Procesador	3,4 GHz. Corre i5 de Intel de cuatro núcleos (Turbo Votos de hasta 3,8 GHz) con 6 MB de caché de nivel 3
Capacidad	Disco duro de 1 TB (a 7.200 rpm). Opción de configuración con disco duro de 3 TB, Fusion Drive de 1 o 3 TB, o almacenamiento flash de 256 GB, 512 GB o 1 TB.
Memoria	8 GB (dos módulos de 4 GB) de memoria DDR3 a 1.600 MHz; cuatro ranuras SO-DIMM accesibles
Conexión inalámbrica	Wi-Fi: Conexión inalámbrica Wi-Fi 802.11ac; ² compatible con IEEE 802.11a/b/g/n Bluetooth: Tecnología inalámbrica Bluetooth 4.0
Entrada	Teclado inalámbrico Apple Wireless Keyboard Ratón Magic Mouse Magic Trackpad

FICHA TÉCNICA	
Nombre	MacBook Air
Descripción	MacBook Air de 13 pulgadas
Imagen	
Pantalla	Pantalla panorámica brillante retroiluminada por LED de 13,3 pulgadas (en diagonal) compatible con millones de colores
Dimensiones y peso	Alto: de 0,3 a 1,7 cm Ancho: 32,5 cm Fondo: 22,7 cm Peso: 1,35 kg
Capacidad	256 GB de almacenamiento flash PCIe
Procesador	Core i5 de Intel de doble núcleo a 1,4 GHz (Turbo Boost de hasta 2,7 GHz) con 3 MB de caché de nivel 3 compartida
Memoria	4 GB de memoria LPDDR3 integrada a 1.600 MHz
Batería y alimentación	Hasta 12 horas de navegación web inalámbrica. Hasta 30 días en reposo. Batería integrada de polímeros de litio de 50 vatios/hora Adaptador de corriente MagSafe 2 de 45 W con sistema de recogida de cable; toma de corriente MagSafe 2
Conexión inalámbrica	Conexión inalámbrica Wi-Fi 802.11ac;4 compatible con las normas 802.11a/b/g/n del IEEE Tecnología inalámbrica Bluetooth 4.0

FICHA TÉCNICA	
Nombre	Iphone 5s
Descripción	Iphone 5s 64 GB
Imagen	
Pantalla	Pantalla Retina. Multi-Touch panorámica de 4 pulgadas (en diagonal). Resolución de 1.136 por 640 píxeles a 326 p/p. Contraste de 800:1 (típico)
Dimensiones y peso	Alto: 12,38 cm Ancho: 5,86 cm Grosor: 0,76 cm Peso: 112 g
Chip	Chip A7 con arquitectura de 64 bits Coprocesador de movimiento M7
Redes móviles e inalámbricas	Modelo A1533 (GSM)*: UMTS/HSPA+/DC-HSDPA (850, 900, 1.700/2.100, 1.900 y 2.100 MHz); GSM/EDGE (850, 900, 1.800 y 1.900 MHz); LTE (bandas 1, 2, 3, 4, 5, 8, 13, 17, 19, 20 y 25)
Batería y alimentación	Batería recargable integrada de iones de litio. Carga por conexión USB con un ordenador o adaptador de corriente. Tiempo en conversación: hasta 10 horas con 3G. Tiempo en reposo: hasta 250 horas
Sistema operativo	ios7
Requisitos del sistema	ID de Apple (para algunas prestaciones). Acceso a Internet7. Para sincronizar con iTunes en un Mac o PC. Mac: OS X 10.6.8 o posterior. PC: Windows 8, Windows 7, Windows Vista, o Windows XP Home o Professional con Service Pack 3 o posterior

FICHA TÉCNICA	
Nombre	XYZ da Vinci 1.0
Descripción	Impresora 3D da Vinci
Imagen	
Función	Impresión FDM de calidad en ABS, consiguiendo superficies regulares sin necesidad de tratamientos posteriores.
Tamaño de impresora	468x510x558mm
Tamaño de impresión	200x200x200mm
Espesor de capa	0.1mm
Boquilla de diámetro	0.4mm
Material	ABS 12 colores bobinas de 300gr
Sistema	Formato de archivos STL
Pantalla	Pantalla SI



ANEXO VI: Cuentas provisionales.....	XXVIII
Tabla 1: Cuenta de resultados provisional.....	XXVIII
Tabla 2: Balance provisional.....	XXIX
Tabla 3: Flujos de caja.....	XXX
Tabla 4: Ratios.....	XXXI

ANEXO VI: Cuentas provisionales

Tabla 1: Cuenta de resultados provisional

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos de Explotación	535.000,0€	640.000,0€	720.000,0€	810.000€	945.000 €
Coste de Ventas	374.500,0€	448.000,0€	504.000,0€	567.000, €	661.500 €
Margen Bruto	160.500,0€	192.000,0€	216.000,0€	243.000, €	283.500 €
Margen bruto sobre ventas (%)	30%	30%	30%	30%	30%
Gastos de Estructura	30.200,00 €	30.200,00€	30.200,00€	30.200,0 €	30.200,€
Gastos Marketing	30.000,00 €	30.000,00€	20.000,00€	15.000,0 €	15.000,€
Gastos de Personal	92.000,00 €	92.000,00€	130.000,0€	131.300€	132.613 €
Resultado Operativo (EBITDA)	8.300,00 €	39.800,00€	35.800,00€	66.500,0 €	105.687 €
EBITDA sobre ventas (%)	1,55%	6,22%	4,97%	8,21%	11,18%
Amortización	20.112,90 €	22.538,70€	24.964,50€	27.390,3 €	29.816€
Resultado de explotación EBIT	- 11.812,90 €	17.261,30€	10.835,50€	39.109,7 €	75.870,€
EBIT sobre ventas (%)	-2,21%	2,70%	1,50%	4,83%	8,03%
Gastos financieros	10.118,50 €	6.936,37 €	7.042,27 €	7.197,41 €	7.662,9€
Beneficio Antes de Impuestos (EBT)	- 21.931,40 €	10.324,93€	3.793,23 €	31.912,2 €	68.207,€
EBT sobre ventas (%)	-4,10%	1,61%	0,53%	3,94%	7,22%
Impuestos (deducción pérdidas incluidas)	- €	- €	- €	7.229,7€	20.462€
Beneficio neto	- 21.931,36 €	10.324,93€	3.793,23 €	24.682€	47.745€
Beneficio neto sobre ventas (%)	-4,10%	1,61%	0,53%	3,05%	5,05%

Tabla 2: Balance provisional

BALANCE PROVISIONAL						
ACTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja generada	- €	557,11 €	30.815,61 €	49.987,69€	95.458,1€	167.869€
Caja operativa		10.183,33€	10.183,33 €	13.350,00€	13.458,3€	13.567€
existencias		- €	- €	- €	- €	- €
Clientes		7.430,56 €	8.888,89 €	10.000,00€	11.250,0€	13.125€
Activo circulante	- €	18.171,0€	49.887,83 €	73.337,69€	120.166€	194.562€
Inmovilizado material	125.000,€	125.000,0€	125.000,0€	125.000,3€	125.000€	125.000€
Amortización acumulada		- 20.112,90€	- 42.651,60 €	- 67.616,10€	- 95.006,4€	- 124.822€
Activo fijo neto	125.000,€	104.887,1€	82.348,40 €	57.384,20€	29.993,9€	177,80 €
Activo total	125.000€	123.058,1€	132.236,2€	130.721,8€	150.160€	194.739€

PASIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proveedores		- €	37.333,33 €	42.000,00€	47.250,0€	55.125,€
Deuda a c/p bancos		29.000,00€	- €	- €	- €	- €
Exigible a corto plazo	- €	29.000,00€	37.333,33 €	42.000,00€	47.250,0€	55.125,€
Préstamo a largo plazo	50.000,0€	40.989,50€	31.509,37 €	21.535,13€	11.041,0€	- €
Exigible a largo plazo	50.000,0€	40.989,50€	31.509,37 €	21.535,13€	11.041,0€	- €
Capital Social	75.000,0€	75.000,00€	75.000,00 €	75.000,00€	75.000,0€	75.000,€
Reservas			- 21.931,40 €	- 11.606,47€	- 7.813,24€	- 16.869€
Resultado del ejercicio		- 21.931,40€	10.324,93 €	3.793,23 €	24.682,5€	47.745,€
Fondos propios	75.000,0€	53.068,60€	63.393,53 €	67.186,76€	91.869,3€	139.614€
Pasivo total	125.000€	123.058,1€	132.236,2€	130.721,8€	150.160,€	194.739€



Tabla 3: Flujos de caja

FLUJOS DE CAJA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Amortización		20.112,9€	22.538,€	24.964€	27.390€	29.816,1€
Beneficio neto		-	10.324,€	3.793,2€	24.682€	47.745,5€
		21.931,3€				
Flujo de caja operativo		-	32.863,€	28.757€	52.072€	77.561,6€
Caja operativa		1.818,46 €				
Caja operativa		10.183,3€	10.183€	13.350€	13.458€	13.567,7€
Clientes		7.430,56 €	8.888,8€	10.000€	11.250€	13.125,0€
Inventario		- €	- €	- €	- €	- €
Proveedores		- €	37.333,€	42.000€	47.250€	55.125,0€
Necesidades operativas de fondos		17.613,8€	-	-	-	-
			18.261,€	18.650,€	22.541,€	28.432,2€
Cambio en las NOF		17.613,8€	-	-	-	-
			35.875,€	388,89 €	3.891,6€	5.890,58€
Flujo de caja de las NOF		-	35.875€	388,89 €	3.891,6€	5.890,58€
		17.613,8€				
Inversión inicial	125.000,0€					
inversión anual			7.000,0€	7.000,0€	7.000,0€	7.000,0€
Flujo de caja del Capex	-	- €	-	-	-	-
	125.000,0€		7.000,0€	7.000,0€	7.000,0€	7.000,0€
Obtención del préstamo	50.000,00€					
Devolución del préstamo		9.010,50 €	9.480,1€	9.974,2€	10.494,€	11.041,0€
Flujo de caja de la deuda	50.000,00€	-	-	-	-	-
		9.010,50 €	9.480,1€	9.974,2€	10.494€	11.041,0€
Flujo de caja libre del accionista	-	-	52.258,€	12.172,€	38.470,€	65.411,2€
	75.000,00€	28.442,8€				

Tabla 4: Ratios

Ratios de rentabilidad, gestión apalancamiento y liquidez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	MEDIA
Ratios de Rentabilidad						
Return On Equity (beneficio neto/fondos propios)	-41,33%	16,2%	5,65%	26,8%	34,2%	8,33%
Return On Assets (beneficio neto/activo total)	-17,82%	7,81%	2,90%	16,4%	24,5%	6,77%
Margen Bruto	30,00%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,00%
Margen Neto	-3,66%	3,42%	3,35%	5,36%	6,81%	3,06%
Ratios de Gestión						
Periodo Medio de Cobro a Clientes	5	5	5	5	5	5
Periodo Medio de Pago a Proveedores	0	30	30	30	30	30
Ratio de apalancamiento y liquidez						
Ratio de Solvencia (fondos propios/pasivo exigible)	1,29	2,01	3,12	8,32	0,00	2,95
Ratio de Liquidez (activo circulante/pasivo circulante)	0,63	1,34	1,75	2,54	3,53	1,96
Test ácido (activos monetarios/pasivo circulante)	0,02	0,83	1,19	2,02	3,05	1,42
Cobertura de cargas financieras (EBIT/intereses)	-1,17	2,49	1,54	5,43	9,90	3,64



ANEXO VII: Aspectos legales – Plan jurídico	XXIII
1.- Tipo de sociedad	XXIII
1.1.- Constitución de la sociedad	XXXIV
2.- Inscripción en el Registro Mercantil	XXXV
3.- Registro de marca	XXXV
4.- Inscripción de la empresa en la seguridad social.....	XXVI
5.- Alta de los trabajadores	XXVI
6.- Comunicación de la apertura del centro de trabajo	XXVI
7.- Licencia de apertura	XXXVI
8.- Plan de prevención de riesgos laborales	XXXVII
9.- Normativas aplicables.....	XXXVII
10.- LOPD y LSSI	XXXVII
11.- Fiscalidad	XXXVIII



ANEXO VII: Aspectos legales – Plan jurídico

1.- Tipo de sociedad

Inicialmente se planteó constituir una Sociedad Limitada Nueva empresa, sin embargo se optó por una Sociedad limitada por los siguientes motivos:

- Su principal beneficio era la rapidez en los trámites de constitución al poderlos hacer telemáticos, sin embargo esto actualmente también aplica para la sociedad limitada.
- El nombre de la sociedad debe contener los apellidos de alguno de los socios lo cual comercialmente no es conveniente, por lo tanto posteriormente se tendría que convertir a sociedad limitada y se tendría que pagar nuevamente los gastos notariales de escritura.
- Una de sus ventajas es el aplazamiento sin aportación de garantías del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos, lo cual no es un monto significativo.
- Otro aspecto que se podía considerar atractivo, era el aplazamiento sin aportación de garantías, de las deudas tributarias del Impuesto sobre Sociedades correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución, sin embargo al ser una empresa nueva no se esperan beneficios importantes para los dos primeros años.

La sociedad limitada es una sociedad mercantil cuyo capital está integrado por las participaciones sociales, con la gran ventaja de que éstos no responderán personalmente de las deudas sociales (será en función del capital social aportado), ni siquiera cuando se agote el patrimonio social ya que no tienen responsabilidad subsidiaria. Sus principales características son:

- El capital social no podrá ser inferior a 3005.06 euros, y habrá que desembolsarlas íntegramente desde su origen (en nuestro caso será de 75.000 euros).
- No puede atraer capitales ajenos por medio de la emisión de obligaciones. Debe tenerse en cuenta que el socio no podrá ejercer el derecho de voto en Junta cuando exista conflicto de intereses con la sociedad, con lo que su voluntad no formará parte de la voluntad social.
- Los socios de la sociedad de responsabilidad limitada adoptarán los acuerdos en Junta General, a los que se llegará por mayoría. Es competencia de ésta deliberar y decidir sobre los siguientes puntos:
 1. Censura de la Gestión Social y aprobación de las cuentas anuales.
 2. Nombramiento y cese de administradores.
 3. Autorización o no a los administradores para el ejercicio, por cuenta propia o ajena, del mismo.
 4. La modificación de los estatutos sociales.
 5. El aumento y reducción del capital social.
 6. Transformación, fusión y escisión de la sociedad.
 7. Disolución de la sociedad.
 8. Cualesquiera otros asuntos que determinen la ley o los estatutos.



Y no podrá:

1. Asumir ni interferir en la gestión social.
2. Elaborar ni modificar las cuentas anuales.
3. Dar instrucciones vinculantes a administradores y auditores.

1.1- CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

Para la constitución de la sociedad es necesario cumplir una serie de requisitos formales para que esta adquiera personalidad jurídica:

Certificación sobre no coincidencia de nombre

Se debe comprobar que el nombre elegido para la misma no coincida con el de ninguna otra existente. Para ello, uno de los futuros socios debe solicitar la correspondiente certificación de no coincidencia en el Registro Mercantil Central.

Las solicitudes de certificación se presentarán directamente o se remitirán por correo, utilizando el impreso oficial establecido en el que podrán indicarse hasta tres denominaciones, expidiéndose aquella para la primera de ellas que no aparezca registrada. Asimismo se podrá solicitar dicha certificación a través de Internet en la siguiente dirección: www.rmc.es.

Para “smART Decó” se realizó la comprobación, y se obtuvo la certificación de no coincidencia.

Redacción y formalización ante notario de la escritura de constitución

Como paso inicial en la constitución de la sociedad, se debe proceder a la redacción de la escritura de constitución, en virtud de la cual se registrarán sus relaciones jurídicas internas. Dentro de la escritura tienen especial importancia los estatutos, en los que se establecerán las reglas imprescindibles para el funcionamiento corporativo de la sociedad.

Una vez redactada la escritura de constitución, los socios fundadores proceden a la firma de la misma ante un notario, que actuará como fedatario público.

Solicitud del Número de Identificación Fiscal

La solicitud del Número de Identificación Fiscal (NIF) no forma parte del proceso de constitución de una sociedad, si bien resulta imprescindible obtenerlo, dado que se exige para el pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, sin cuyo abono no se puede tramitar la inscripción en el Registro Mercantil. A través del NIF, la sociedad quedará plenamente identificada a efectos fiscales, con independencia de las modificaciones que experimente, salvo en el caso de cambio de forma jurídica.

Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, modalidad Operaciones Societarias

La constitución de la sociedad se encuentra sujeta al pago de este impuesto dentro de los treinta días hábiles siguientes a la fecha del otorgamiento de la escritura. El pago del mismo se efectúa en la Delegación de la Agencia Estatal de Administración Tributaria de la provincia en la que la empresa tenga su domicilio fiscal, salvo en las



Comunidades Autónomas a las que se las haya transferido la gestión de este Impuesto.

El tipo impositivo aplicable es del 1% sobre el capital aportado.

2. Inscripción en el Registro Mercantil

El Registro Mercantil es la institución destinada a dar publicidad de las situaciones jurídicas mercantiles que, a través de su inscripción en el mismo, pueden ser conocidas por todos los interesados. En este sentido, la constitución de la sociedad debe inscribirse en este Registro de forma que a través de esa publicidad, adquiera su personalidad jurídica.

La inscripción debe solicitarse dentro del mes siguiente al otorgamiento de los documentos necesarios para la práctica de la misma.

3.- Registro de marca

La marca es un activo intangible que resulta cada día más un factor clave de éxito sin el cual es imposible pensar una estrategia empresarial en mercados de competencia.

El registro es la única manera de proteger la marca creada frente al uso indebido por parte de terceros, quienes con buena o con mala fe pueden utilizar marcas iguales o similares generando confusión en el consumidor y grandes perjuicios a nuestra empresa. Con el registro, el titular se convierte en el dueño de la marca y goza del monopolio exclusivo de explotación.

Todo esto viene regulado en la Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas.

Los pasos a seguir para el registro de Marcas serán los siguientes:

- Presentación de Solicitud de Registro de Marca. Una Solicitud de registro de marca debe presentarse ante la oficina de Marcas de España.
- Examen formal: La oficina de marcas revisará si la solicitud de marca cumple con los requisitos formales de presentación. En caso de que exista algún defecto, esto será informado al solicitante para que los subsane en un periodo de un mes, el cual se amplía a dos meses en el caso de solicitantes con domicilio en el extranjero, si el defecto se refiere a datos mínimos para obtener una fecha de presentación.
- Envío de antecedentes a la OEPM: Si los requisitos formales se cumplen en la solicitud presentada, o si ellos hubieren sido subsanados por el solicitante, la solicitud será remitida a la OEPM cuando el órgano competente para actuar fuera una Comunidad Autónoma. Si los defectos no han sido subsanados o solo se han subsanado de manera parcial, la solicitud se tendrá por desistida, total o parcialmente, respectivamente.
- Examen de Licitud Se realiza una vez superado el examen formal. Si se advierte algún defecto, el solicitante dispondrá de un mes para efectuar las alegaciones correspondientes, siendo la solicitud rechazada si es que este examen no es superado.
- Publicación: Superado el examen de licitud, se efectuará la publicación de la solicitud de marca en el Boletín Oficial de la Propiedad Industrial, por un plazo de dos meses, para que terceros puedan oponerse a ella



en caso que estimen que sus derechos se ven afectados por la solicitud presentada.

La OEPM en forma previa a ordenar la publicación comprobará si la solicitud puede afectar a terceros titulares de marcas ya registradas, y les comunicará que la solicitud presentada se publicará próximamente, por si desearan formular oposición a la solicitud presentada.

- Examen de Fondo: Se efectúa una vez que ha transcurrido el plazo de presentación de oposiciones, y en él se examina si la solicitud incurre en algunas causales absolutas de que no hagan posible el registro.
- Concesión – Denegación: Si la marca solicitada no incurre en prohibición alguna y no habiéndose presentado oposiciones, la OEPM procede a la concesión de la marca. Asimismo, transcurrido el plazo fijado para la contestación, haya o no contestado el solicitante, se concederá o denegará total o parcialmente el registro, según proceda. Esta resolución puede ser recurrida en alzada en el plazo de un mes a partir de su publicación en el B.O.P.I., siendo este recurso previo y obligatorio para acudir a la vía contenciosa. Si la marca es concedida, su titular deberá retirar el título registro de la misma y no estará obligado al pago de tasa alguna, hasta que hubiera que renovar el registro de la misma, transcurridos 10 años desde su fecha de solicitud.

Por otra parte, se van a registrar los siguientes nombres de dominio: [www. smARTDecó.com](http://www.smARTDecó.com), www. smARTDecó.es. Para ello, se ha verificado previamente en la página web del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (www.red.es) que el dominio español “.es” se encuentra libre al igual que se ha hecho en el registrador networksolutions.com para el caso del dominio “.com”.

4.- Inscripción de la empresa en la seguridad social

Permite obtener el número patronal y es obligatorio para todo empresario que vaya a efectuar contrataciones, como paso previo al inicio de sus actividades.

5.- Alta de los trabajadores

Debe inscribirse a los futuros trabajadores de “*smART Decó*” en el régimen de la Seguridad Social de trabajadores por cuenta ajena. Tanto la afiliación como la solicitud de alta deben realizarse antes al comienzo de la actividad.

6.- Comunicación de la apertura del centro de trabajo

Para realizar este trámite se procede a la adquisición y formalización de los libros con la firma de los administradores y el sello de la empresa. Se realiza en la Dirección de trabajo y seguridad Social de Madrid.

7.- Licencia de apertura

Es la licencia municipal para poder abrir el establecimiento, se debe pedir en el departamento de Urbanismo del Ayuntamiento de Las Rozas presentando los siguientes documentos:

- Proyecto de las instalaciones para actividad calificada
- Escritura de propiedad del local
- DNI del solicitante y CIF de la empresa
- Memoria descriptiva de la actividad y del local



- Planos del local
- Presupuesto de las instalaciones
- Relación de vecinos, colindantes y afectados.

8.- Plan de prevención de riesgos laborales

Es necesario tener redactado el plan de prevención de riesgos laborales por un experto o por un trabajador homologado para esto.

9.- Normativas aplicables

El local deberá cumplir con los requisitos necesarios para que sea otorgada la licencia urbanística para actividades de formación. Esta se solicitará en el Ayuntamiento de Las Rozas, donde ya hemos acudido y se nos han dado los requisitos necesarios:

- Se debe seguir el procedimiento ordinario para la tramitación de la licencia, tanto para la de funcionamiento como para la de apertura.
- Acceso directo desde la calle.
- Debe ser una planta baja, inferior a la baja o planta primera.
- Altura libre entre piso y techo de 3m.
- Teniendo en cuenta la ley de supresión de barreras por cada 200m² debe haber un retrete y un lavabo.
- Toda la documentación debe estar firmada por un arquitecto o un aparejador colegiado
- Poner carteles dentro del edificio donde se informe a la comunidad que se está solicitando la licencia.

Una vez otorgada la licencia se debe pagar el impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras, el cual tiene un costo del 4% sobre el valor presupuestado por el arquitecto.

10.- LOPD y LSSI

Dado que parte del tipo de negocio a desarrollar, centrado en el comercio electrónico y la Sociedad de la información cobra especial importancia la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI 34/2002 de 11 de Julio).

Igualmente y dado que se almacenarán datos de usuarios y clientes, se aplicará la Ley orgánica 15/99 de 13 de diciembre de Protección de datos de carácter personal” (LOPD), así como el RD 1720/2007 de 21 de diciembre que desarrolla dicha ley.

Las obligaciones básicas impuestas por la LOPD se pueden resumir en:

- **LEGALIZAR.** Todos los ficheros de datos de carácter personal deberán estar inscritos en la Agencia Española de Protección de Datos.
- **LEGITIMAR.** Todos los datos de carácter personal recogidos por la empresa deben contar con el consentimiento del afectado, así como cumplir una serie de principios básicos como son:
 - A. Principio del consentimiento del afectado.
 - B. Principio de información
 - C. Principio de calidad de los datos



Además, hay que tener en cuenta las precauciones a adoptar en el caso de que los datos de carácter personal vayan a ser cedidos a otras empresas, o bien cuando el tratamiento de estos datos se va a efectuar por cuenta de tercero, ya que deberán realizarse contratos específicos.

- **PROTECCIÓN.** La LOPD y el Reglamento de Medidas de Seguridad (RD 994/1999), establecen la obligación de establecer una serie de medidas de carácter técnico y organizativo que garanticen la seguridad de los datos de carácter personal, medidas que habrán de adoptarse / implementarse por la empresa o profesional que almacene estos datos. Entre estas medidas se incluye la elaboración de un Documento de Seguridad en el que se detallarán los datos almacenados, las medidas de seguridad adoptadas, así como las personas que tienen acceso a esos datos.

La empresa realizará, dentro de su plan tecnológico las modificaciones necesarias para adaptarse a las normativas de seguridad exigidas por la LOPD que en principio son bastante asequibles dado que los datos que se manejan con básicos.

11.- Fiscalidad

En “smART Decó” se van a desarrollar buenas prácticas de gestión de la fiscalidad de la empresa, aprovechando las deducciones y ventajas disponibles según la legislación vigente. De hecho, cobra especial relevancia la gestión impecable de nuestra fiscalidad para poder ofrecer nuestros servicios a los diferentes estamentos de la administración pública.

Por tanto, al comenzar nuestra actividad nos dirigiremos a la Agencia Tributaria con el fin de tramitar la siguiente documentación, previa al inicio de nuestra actividad comercial.

- Declaración censal: presentando el CIF y el certificado de alta en el IAE.
- Obtención del CIF definitivo: presentando la copia simple de la escritura de constitución. Dado nuestro régimen jurídico de sociedad limitada y su fin de lucro, nuestra actividad estará sujeta al Impuesto del Valor Añadido en el Régimen General.
- Tendremos que repercutir a los clientes el IVA que corresponda según el importe de la operación y con nuestro tipo aplicable del 21%.
- Nuestros proveedores de bienes y servicios nos repercutirán igualmente el IVA correspondiente, que será del 21%.
- Podremos optar según nuestro volumen de facturación por la presentación de las declaraciones de IVA repercutido y soportado trimestralmente en lugar de mensualmente. Además de la gestión del IVA, nuestro responsable de financiero se encargará de la confección de los estados contables, dada su dilatada experiencia y mantenerlo actualizados los registros contables de nuestra compañía:
 - Libro registro de facturas expedidas.
 - Libro registro de facturas recibidas.
 - Libro registro de bienes de inversión.
 - Libro registro de operaciones intracomunitarias.



“smART Decó” buscando la disminución de la carga administrativa y la liberación de tareas a su responsable de administración tan solo tendrá que presentar cuatro declaraciones trimestrales en los siguientes plazos, posición positiva, presentación telemática:

- Entre el 1 y el 20 de Abril
- Entre el 1 y el 20 de Julio
- Entre el 1 y el 20 de Octubre.
- Entre el 1 y el 30 de Enero del año siguiente

La legislación tributaria nos obliga a los pagadores de rentas del trabajo a efectuar retenciones en relación a los salarios de nuestros empleados y a su ingreso a cuenta en el Tesoro Público en concepto de retenciones a cuenta del IRPF de las personas a las que se practican las retenciones. La retención a practicar sobre los rendimientos del trabajo será el resultado de aplicar a la cuantía total de las retribuciones que se satisfagan o abonen, el tipo de retención que corresponda en función de los ingresos y situación familiar.

Para ajustar el porcentaje de la retención, deberemos tener los datos de la situación personal de nuestros trabajadores y en caso de que sean trabajadores temporales, aplicarles un baremo específico.

En el caso de retribuciones en especie del trabajo, caso de que entreguemos algunos de nuestros productos a los empleados o adquiramos un regalo para ellos, habrá que valorarlo y realizar las pertinentes retenciones por el valor calculado. También utilizaremos otras medidas de compensación que se encuentran exentas de dichas retenciones por retribución en especie como las contribuciones a planes de pensiones o de planes de previsión empresarial que reducirán la base imponible.

Dado nuestro régimen jurídico de sociedad limitada y nuestro objeto social estaremos sujetos al Impuesto de Sociedades con el tipo correspondiente a empresas de reducida dimensión y con una serie de beneficios fiscales reconocidos como la reducción del Impuesto de Sociedades al 25% para los primeros 300.000 € de beneficio anual y al 30% para el resto de beneficios.

Como utilizaremos el año fiscal más habitual en España, nuestra empresa cerrará sus estados de cuenta a partir del día 1 de Enero del año siguiente a la actividad y preparará sus estados contables antes del 30 de Junio, presentando nuestra liquidación del impuesto de sociedades antes del 25 de Julio.

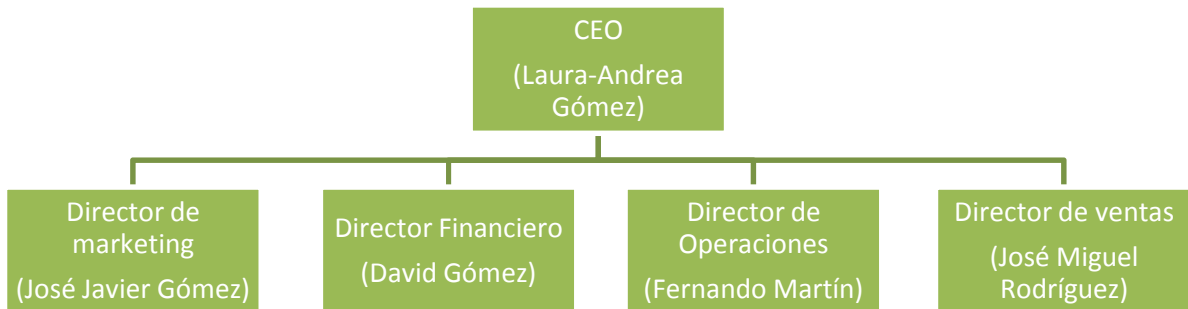


Anexo VIII: Equipo Promotor.....	XLI
Organigrama.....	XLI
CV- Director de Marketing	XLII
CV-Director Financiero	XLIII
CV-Director de Operaciones	XLIV
CV-Director de Ventas	XLV
CV-CEO.....	XLVI



Anexo VIII: Equipo Promotor

ORGANIGRAMA





DIRECTOR DE MARKETING

Nombre: **JOSÉ JAVIER GÓMEZ CORZO**.
Domicilio: C/Barco de Ávila, nº 8, Soto del Real, 28791 Madrid.
Fecha de Nacimiento: 17/05/1984.
Teléfono: 659 980 546 / 91 847 95 50.
Correo Electrónico: javier.gcorzo@gmail.com

1. FORMACIÓN ACADÉMICA

- 2013-2014** **MBA Part Time en la Escuela de Organización Industrial (EOI).**
(Especialidad: **GESTIÓN EMPRESARIAL**).
- 2002-2012** **Ingeniería Industrial Superior en la Universidad Politécnica de Madrid (UPM).**
(Especialidad: **MECÁNICA-MÁQUINAS**).

2. EXPERIENCIA LABORAL

- Actualmente** **Beca de Colaboración en la Empresa GONVARRI STEEL SERVICES.**
- Campo de Aplicación: Sector Acero para Automoción (Departamento Comercial AUTO).
 - Análisis y coordinación de procesos de mejora continua. Análisis de datos de los procesos de oferta y tarifa.
- 2011-2012** **Beca de Colaboración en la Empresa SIEMENS.**
- Campo de Aplicación: Aparata de Alta Tensión (Departamento ENERGÍA).
 - Captación, análisis, elaboración y gestión de ofertas y pedidos. Apoyo a proyectos. Atención y soporte a clientes y proveedores. Análisis de información sobre mercados y competencia.
- 2010-2011** **Beca de Colaboración en la Universidad Politécnica de Madrid.**
- Campo de Aplicación: Ensayo y Mantenimiento de Máquinas.
 - Selección, esquematización y desarrollo de programas de trabajo. Revisión, análisis y evaluación de proyectos.

3. FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

- 2013** **Estancia en Manchester (Inglaterra) -- 16 semanas.**
- Curso Inglés General. 20h/semana. 16 semanas. Nivel: C1 (Advanced).
 - Curso Inglés de Negocios. 5h/semana. 16 semanas. Nivel: C1 (Advanced).
- 2010** **Curso de CATIA V5.**
- Diseño Asistido por Computador.
- 2009** **Curso Básico de Seguridad y Prevención de Riesgos Laborales.**
- 2008** **Curso de Excelencia en las Organizaciones. Excelencia en la Calidad.**
- Norma ISO 9001.

4. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Idiomas	Español	Lengua Materna.
	Inglés	C1 (Advanced).
SAP		Nivel Alto (2 años).
Informática Windows 2003, Vista y XP		Nivel Alto (8 años).
Paquete Office (Word, Excel, PowerPoint y Outlook)		Nivel Alto (8 años).
AutoCAD, Solid Edge, CATIA V5, Solidworks y Moldflow		Nivel Alto (5 años).

5. OTROS DATOS DE INTERÉS

Carnet de conducir Tipo B. Vehículo propio.
Movilidad geográfica Disponible.



DIRECTOR FINANCIERO

Nombre: **David Gómez Pérez**
Domicilio: C/ Azucena, 27. 28691 Villanueva de la Cañada (Madrid)
Fecha de Nacimiento: 02/03/1977
Teléfono: 667651926
Correo Electrónico: david.gomezperez@learning.eoi.es

1. FORMACIÓN ACADÉMICA

Actualmente MBA Part Time en la Escuela de Organización Industrial (EOI).
(Especialidad: GESTIÓN EMPRESARIAL).

1995-2000 Licenciado en Derecho. Título propio en Gestión Jurídico Empresarial. Universidad Alfonso X el Sabio

2. EXPERIENCIA LABORAL

1999 Trabajo en "la Caixa" desde diciembre de 1.999, y soy director de oficina desde 2008. Dirigiendo en la actualidad la oficina 2138 de la Calle Sagasta en Madrid, con 8 empleados a mi cargo.

3. FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

2000-2001 Máster en Tributación y Asesoría Fiscal. Centro de Estudios Financieros.

2001 Contabilidad de Empresas. Centro de Estudios Financieros.

2003 Fiscalidad de Operaciones Financieras. Centro de Estudios Financieros.

2005 Programa de Especialización en Banca Privada. Instituto de Estudios Bursátiles.

2013-2014 Postgrado en Asesoramiento Financiero. Universidad Pompeu Fabra.

20014 PDD Habilidades Directivas. Universidad Carlos III.

4. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Idiomas	Español Inglés	Lengua Materna. B2 (EOI)
Informática Windows 2003, Vista y XP Paquete Office (Word, Excel, PowerPoint y Outlook)		Nivel Alto (15 años). Nivel Alto (15 años).

5. OTROS DATOS DE INTERÉS

Carnet de conducir	Tipo B.
Movilidad geográfica	Disponible.



DIRECTOR DE OPERACIONES

Nombre: **FERNANDO MARTIN HERNANZ**
Domicilio: C/ Ferraz 61, 4º 28008 Madrid
Fecha de Nacimiento: 10/03/1979
Teléfono: 687806945
Correo Electrónico: fernando.martinhernanz@learning.eoi.es

6. FORMACIÓN ACADÉMICA

Actualmente MBA Part Time en la Escuela de Organización Industrial (EOI).
(Especialidad: GESTIÓN EMPRESARIAL).

1998-2004 Ingeniería Técnica de Obras Públicas en la Universidad de Burgos.
(Especialidad: CONSTRUCCIONES CIVILES)

2005-2009 Ingeniería de Caminos, Canales y Puertos en la Universidad de Burgos.
(Especialidad: ESTRUCTURAS Y CIMENTACIONES)

7. EXPERIENCIA LABORAL

2008-2010 Construcciones CEYD

- Campo de Aplicación: Construcción
- Control presupuestario, análisis de ofertas, gestión de recursos materiales y humanos.

2010-2013 Prosap Grupo Exprivia

- Campo de Aplicación: Nuevas Tecnologías
- Implementación ERP en empresas del sector de la construcción en México y reingeniería de procesos en empresas de productos sanitarios.

8. FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

2010 Máster en Sistemas de la Información por medio de las Nuevas Tecnologías. Universidad Francisco de Vitoria.

2007 Curso Jefe de Obra. Cámara de contratistas de Castilla y León.

2005 Curso de Coordinador de Seguridad en Obras Civiles. Universidad de Burgos.

2004 Curso de Diseño y Modificación de planos 2D y 3D. Universidad de Burgos.

9. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Idiomas	Español Inglés	Lengua Materna. B2 (EOI)
SAP		Nivel Alto (3 años).
Informática Windows 2003, Vista y XP		Nivel Alto (10 años).
Paquete Office (Word, Excel, PowerPoint y Outlook)		Nivel Alto (10 años).
AutoCAD, Cype		Nivel Alto (4 años).
Stargraphics, Matlab		Nivel Medio (2 años).

10. OTROS DATOS DE INTERÉS

Carnet de conducir Tipo B.
Movilidad geográfica Disponible.



DIRECTOR DE VENTAS

Nombre: **José Miguel Rodríguez Martín**
Domicilio: C/ Sierra de Guadarrama, 58. 28939 Arroyomolinos (Madrid)
Correo Electrónico: josemiguel.rodriguezmartin@learning.eoi.es

1. FORMACIÓN ACADÉMICA

2013-2014 MBA Part Time en la Escuela de Organización Industrial (EOI).
 (Especialidad: GESTIÓN EMPRESARIAL).
1.995 Licenciado en Economía. Universidad Carlos III de Madrid.

2. EXPERIENCIA LABORAL

1.997 Trabajo en "la Caixa" desde diciembre de 1.997, y soy director de oficina desde 2.003.
 Dirigiendo en la actualidad la oficina 0079 de la Calle Virgen de los Peligros en Madrid, con 9
 empleados a mi cargo.

3. FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

2013-2014 Postgrado en Asesoramiento Financiero. Universidad Pompeu Fabra.
2014 PDD Habilidades Directivas. Universidad Carlos III.

4. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Idiomas	Español Inglés Francés	Lengua Materna. Nivel medio Nivel medio
Informática Windows 2003, Vista y XP Paquete Office (Word, Excel, PowerPoint y Outlook)		Nivel Alto (20 años). Nivel Alto (20 años).

5. OTROS DATOS DE INTERÉS

Carnet de conducir	Tipo B.
Movilidad geográfica	Disponible.



CEO (CHIEF EXECUTIVE OPTIMISTIC)

Nombre: LAURA-ANDREA GÓMEZ DELGADO
Domicilio: C/Don Quijote nº48 2ºA, 28020 Madrid.
Fecha de Nacimiento: 09/04/1988.
Teléfono: 655 169 167
Correo Electrónico: lauraandrea.gomez@learning.eoi.es

6. FORMACIÓN ACADÉMICA

- 2013-2014 **MBA Part Time en la Escuela de Organización Industrial (EOI).**
(Especialidad: GESTIÓN EMPRESARIAL).
- 2006-2012 **Ingeniería Industrial Superior en la ETSII. De Ciudad Real (UCLM)**
(Especialidad: TÉCNICAS ENERGÉTICAS).
- 2009-10 **Beca Erasmus. Institut National Polytechnique de Lorraine. ENSEM. Nancy, Francia.**

7. EXPERIENCIA LABORAL

- Actualmente** **Técnico en Electromedicina para MVS de Draeger.**
• Campo de Aplicación: Sector Electromedicina.
- 01-2014-05-2014** **Beca de Colaboración en la Empresa Imf-Ingeniería mecánica y formación.**
• Campo de Aplicación: Ingeniería.
• Creación de base de datos e interfaz para la gestión de la empresa, implantación sistema para el control de proyectos y gestión administrativa.
- 2010-2011** **Beca de Colaboración central de Gasificación Integrada en un Ciclo Combinado ELCOGAS.A de Puertollano.**
• Campo de Aplicación: Energía térmica
• Caracterización de curvas de compresores, creación fichero de datos de análisis de cianuros, grupo de señales de turbinas de gas, revisión de alarmas del gasificador y actualización del diagrama del circuito de refrigeración auxiliar

8. FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

- 2013 **Máster Catia V5 Diseño mecánico. CADTECH FORMACION S.L. 90 horas.**
- 2013 **Curso certificación eficiencia energética de edificios existentes. CE3X. COIIM.12 horas.**
- 2012 **Curso de Gestión de Mantenimiento Industrial. COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS INDUSTRIALES DE MADRID (COIIM) y ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE MANTENIMIENTO (AEM). 180 horas.**
- 2011 **Curso Autocad 3D. COIIM y E.T.S.I.I. de Ciudad Real. 20 horas.**

9. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Idiomas	Español Inglés Francés	Lengua Materna. B2 (IELTS: 6, TOEIC: 820). B2
Informática Windows 2003, Vista, XP y 2007		Nivel Alto (8 años).
Paquete Office (Word, Excel, PowerPoint y Outlook)		Nivel Alto (8 años).
AutoCAD, Microsoft Project, CATIA V5, Solidworks		Nivel Alto (5 años).
HTML, Visual Basic, OriginPro y Matlab		Nivel Medio (2 años).

10. OTROS DATOS DE INTERÉS

Carnet de conducir Tipo B.
Movilidad geográfica Disponible.