

Resumen Ejecutivo del Proyecto fin de Master Executive en Dirección de Empresas Industriales rev 03/Dic/2009

Retailing One



Grupo 2

TUTOR

Gustavo Mata Fernández-Balbuena

ALUMNOS

Carlos Matute Rubio

Fernando Carnicero Mota

Javier Rubio Fortún

José Luis García Alcalde

José María Rodríguez Rodríguez

Diciembre 2009

Retailing One

Las Soluciones del futuro, ahora



Este proyecto de negocio se basa en una tecnología desarrollada sobre RFID y un espejo llamado Magic Mirror© que se instala en el comercio minorista.

Etiqueta Rfid Read Only



Pantalla LCD encastrada en espejo

Cuando el sistema detecta frente a él una prenda etiquetada con RFID, despliega en la pantalla detrás del espejo una descripción de la pieza, colores y tallas disponibles, posibles complementos para la misma y ofrece una guía de estilo.

Retailing One (RO) es un concepto nuevo de servicio en el punto de venta que se crea para estimular el negocio de los comercios a partir de una tecnología innovadora, la identificación de artículos mediante radiofrecuencia.

La situación de los comercios hoy

En la situación de crisis generalizada que vivimos, el segmento textil está directamente afectado por la disminución de la capacidad de consumo.

Los consumidores finales de este tipo de productos han disminuido su presupuesto de compras y por tanto el mercado se ha contraído. En este contexto el sector requiere lo siguiente:

Retailing One

- Hacer más **atractiva su oferta** a los consumidores finales. Para ello se requiere una redefinición de sus productos para acercarlos a la nueva sensibilidad de sus clientes.
- Conseguir que los clientes accedan al punto de venta y mediante **atención más personalizada**, aumentar su fidelización.

El sector requiere que las personas que se encuentran de cara al público permanezcan el mayor tiempo posible atendiendo a los clientes y minimicen el tiempo de tareas "back office"

¿Realmente los puntos de venta necesitan una instalación Retailing One?

Si alguna o varias de las siguientes proposiciones tiene respuesta afirmativa, probablemente Retailing One tiene significado en un punto de venta minorista:

1 . Venta cruzada ¿es factible crear asociaciones de dos o más productos compatibles entre sí de manera que la venta de uno provoque el impulso de adquisición del segundo?

2 . Más Información ¿sería interesante conocer qué prendas llamaron la atención de los compradores y una vez descolgadas de sus percheros y probadas por los mismos se devolvieron sin compra?

3 . Servicio cliente final ¿se desea ofrecer a su cliente final desde el espejo ó probador qué alternativas de talla,

variante y color dispone en la tienda para la prenda que le gusta y lleva en la mano? ¿desea informarle sobre ofertas y descuentos que puedan ser de su interés?

Qué aporta Retailing One al comercio minorista

Un Punto de Venta del sector textil de tamaño medio rota en un año tres mil referencias y factura 240 mil euros con 17 mil prendas vendidas.

Se calcula que una instalación adecuada de Retailing One incrementa las ventas entre un 6% y un 12%

Las tiendas recuperan la inversión de una instalación de RO al final del tercer año de funcionamiento, con un TIR del 31%, como se muestra a continuación:

Cifras en .000 € constantes	Año1	Año2	Año3	
Ventas anuales	470	470	470	
Ventas con etiqueta Rfid	423	423	423	
Δ Ventas efecto RO (6%)	25,4	25,4	25,4	
Inversión inicial	10,0			
Gastos recurrentes:				
- Servicio etiquetado	15,9	15,9	15,9	
- Consumo etiquetas	3,9	3,9	3,9	
Flujo Inversión	-10,0	5,6	5,6	5,6
Flujos descont. (8%)	-10,0	5,2	4,8	4,4
Flujos acumulados	-10,00	-4,8	0,0	4,4
Retorno año 3	VAN (8%)	4,4	TIR	31%

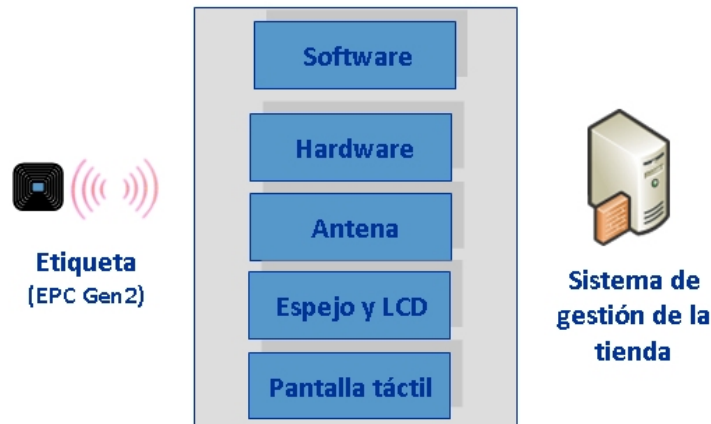
Retailing One

Recuperación inversión R.O. por un comercio en un escenario conservador

El servicio que ofrecemos

- Mantenimiento del hardware (HW)
- Mantenimiento del software (SW)
- Etiquetado RFID en origen y en tienda
- Creación inicial de referencias cruzadas
- Mantenimiento del etiquetado RFID
- Gestión de las referencias cruzadas
- Gestión de stocks del punto de venta
- Información sobre movimiento de prendas (sean o no vendidas)
- Cruce de información con otras tiendas de la firma

Elementos necesarios en el establecimiento



Cómo trabajamos

Estos son los ocho pasos necesarios para una implantación Retailing One de éxito

- 1 . Toma de requerimientos.** Identificamos en detalle las necesidades del cliente respecto al proyecto contratado.
- 2 . Análisis funcional.** Determinación de qué se va a hacer en cuanto a distribución de la solución en la tienda, desarrollo de sistemas, integración con otros SW de gestión, cargas de datos, pruebas ó formación
- 3 . Diseño de la solución.** Definición de la solución desde un punto de vista técnico con el objetivo de facilitar los posibles desarrollos e integraciones que se tengan que realizar en la fase de implementación
- 4 . Implementación e instalación.** Desarrollo e integración de la solución técnica. Contempla componentes de HW y SW.
- 5 . Carga inicial de información.** Se distinguen dos tareas fundamentales:
 - Cargar en el sistema todas las referencias de prendas recogidas en el ERP de la tienda y asociarlas a las etiquetas RFID
 - Cargar en el sistema las referencias cruzadas entre las distintas prenda
- 6 . Pruebas.** Definición de un plan de pruebas tanto de sistemas como funcionalidades para garantizar que la instalación se ha realizado bajo los parámetros de calidad exigidos.

Retailing One

7. Puesta en producción. Tareas necesarias para comenzar a trabajar con la nueva solución

8. Soporte a puesta en producción. Soporte de la instalación en los siete días posteriores al arranque de la solución para solventar las posibles incidencias que se pudieran generar.

¿Qué cuesta una instalación RETAILING ONE?

Existe una tarifa de desembolso inicial por la instalación del kit y un precio mensual por el servicio de etiquetado y alta referencias en el sistema:

Tarifa Kit por tienda	7.000 €
Tarifa "one shot" consultoría instalación.....	3.000 €
Tarifa mensual por referencia dada de alta	5,30 €
Tarifa etiquetado en centro distribuidor	0,13 €
Tarifa consumible etiqueta Rfid	0,10 €

Tarifas RO año 2010

Anteriormente se ha mostrado la recuperación de la inversión por parte del **comercio** en un escenario conservador, **en el inicio del tercer año.**

¿A qué clientes va dirigido Retailing One?

Según estudio realizado por las asociaciones del comercio textil, en los últimos años el comercio textil ha experimentado crecimiento sólo en Factory/Outlet (fuera del objetivo de RO), y en las cadenas especializadas.

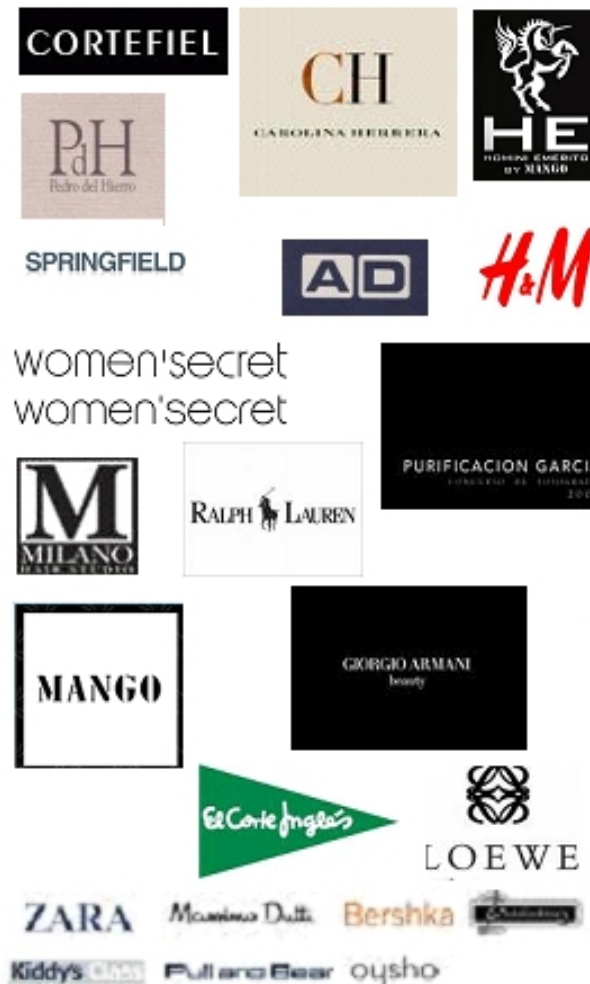
Por tanto, el cliente objetivo de RO está dentro de las cadenas especializadas, y que cumplen con los siguientes requisitos:

- Buscan una diferenciación con la tecnología de vanguardia
- No centran su estrategia en el precio
- Gran volumen de referencias
- Modifican sus catálogos cada temporada
- Tienen en funcionamiento un número suficiente de tiendas en España (inicialmente en Madrid y Barcelona)

Hemos clasificado nuestros clientes potenciales en cuatro grupos:

- Grandes Grupos
- Grupos de Tiendas
- Pequeñas Marcas
- Puntos de Venta Minorista

Retailing One2One analista



Bodegón clientes potenciales RO

Para ellos, y cómo principal valor, nuestro servicio personalizado con la dedicación exclusiva de los equipos de trabajo asociados a cada proyecto.

Previsión de Venta

Las previsiones de ventas se han calculado estimando el número de clientes captados en el año, con instalación de RO en parte de sus tiendas. Todo ello basado en un número medio de referencias y prendas vendidas por tienda, variables fundamentales y que se analiza su sensibilidad en el proyecto (epígrafe Sensibilidad).

	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Nº clientes (acum.)	2	4	7	10	12
Instalaciones año kit tiendas	16	36	140	150	200
Referencias en RO (miles acum.)	48	156	576	1.026	1.626
Etiquetados año (miles)	271	609	2.369	2.538	3.384

Cómo llegamos al mercado

A través de una fuerza de ventas con elevado nivel técnico, ya que el producto RO es técnico y debe instalarse dentro de un sector poco avanzado tecnológicamente.

Captación de nuevos Clientes

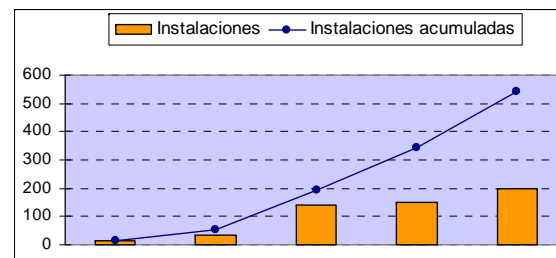
- Mediante visita del equipo comercial al potencial cliente en sus instalaciones
- Presentaciones del producto en hoteles, paradores (de forma individual y muy personalizadas)

Retailing One

- Participando en ferias
- Anunciándose en revistas del sector (RFID Magazine, etc.)
- Portal Internet (con fines informativos).

Mantenimiento de clientes

- Mediante calendario de visitas periódicas
- Realizando evaluaciones periódicas para verificar su grado de satisfacción
- Reuniones periódicas con la red comercial para identificar nuevas necesidades
- Invitaciones a eventos colectivos para presentación de nuevos productos y/o servicios
- Generar foros de ideas de mejora entre los clientes, en el que se premie a los participantes.



	2010	2011	2012	2013	2014
Instalaciones	16	36	140	150	200
Instalaciones acumuladas	16	52	192	342	542

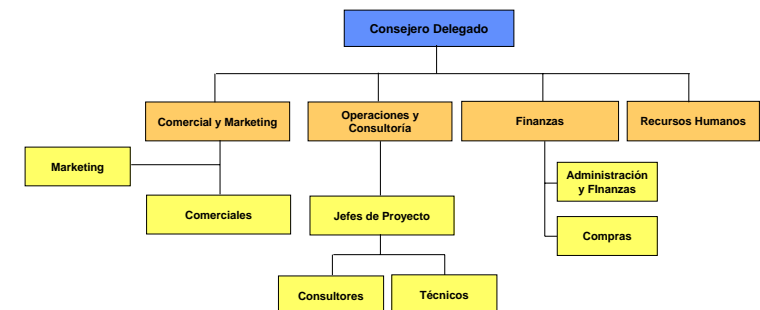
Previsión instalaciones en establecimientos

¿Quiénes somos?

El equipo directivo de Retailing One está formado por cinco socios, que componen a su vez el Consejo de Administración de la empresa.

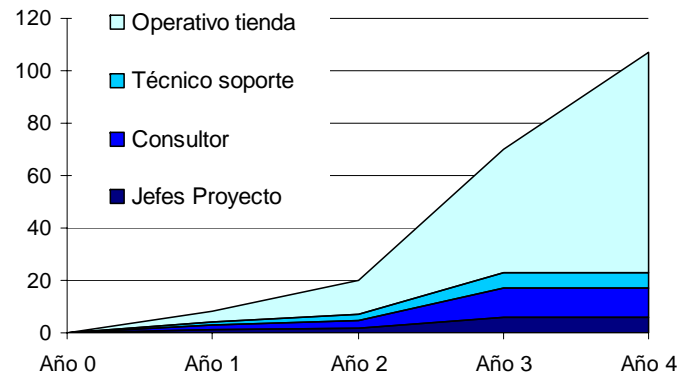


El organigrama de Retailing One es flexible y polivalente, como una empresa recién creada que opera en un ámbito tecnológico.



Retailing One

Desarrollar el Plan de Negocio de Retailing One implica un crecimiento rápido de la plantilla, para lo que se establecerán acuerdos de colaboración con la Universidad y centros de Formación Profesional.



Para no lastrar la estructura, la tarea de etiquetado se subcontrata con los Operadores Logísticos que gestionan los almacenes reguladores de cada firma.

Los números de Retailing One

Retailing One es un proyecto que requiere de una inversión de **2,9 Millones** de euros distribuida en tres años y que ofrece un flujo de caja positivo durante el **cuarto año**, con un **Valor Actual Neto de 1,8 millones de euros¹** y una **TIR del 34%**.

¹ VAN calculado sobre una tasa de descuento WACC igual al 12%

LOS NUMEROS DE RETAILING ONE

.000 euros	2.010
Capital Social aport.	300
VAN (12%)	3.643
TIR	47%
PAYBACK	7,5 años

Los números del Proyecto Retailing One

Asunciones en el Proyecto

El cálculo del capital necesario para iniciar y desarrollar el proyecto se ha basado en un **escenario conservador**:

Período medio de cobro (días)	90
Período medio de pago (días)	30
Porcentaje de Kits en stock	10% ventas anuales
Interés circulante	6,00%
Interés financiación externa	4,50%
Coste servicios bancarios	0,10%
Tasa de descuento (WACC)	12,00%
Tasa de crecimiento vegetativo	1,5%
Crecimiento anual costes	3,00%
Incremento anual tarifas	0%

- Crecimiento lento según curva de aprendizaje, con todos los socios trabajando desde un primer momento en unas oficinas en la zona prime de la Capital.
- Revisión de costes según IPC y congelación de tarifas durante los primeros cinco años.
- Fuerte necesidad de financiación del capital circulante.

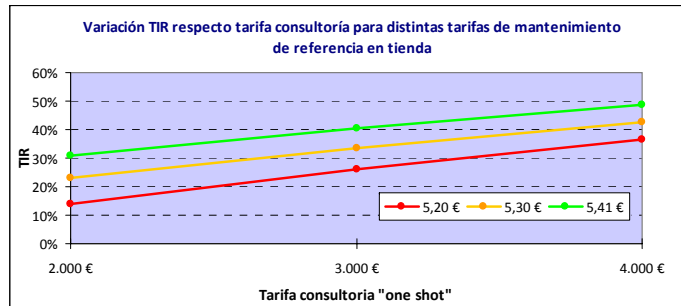
Retailing OneShot

Sensibilidad del Proyecto respecto las principales variables

1 . Sensibilidad TIR respecto tarifas recurrentes

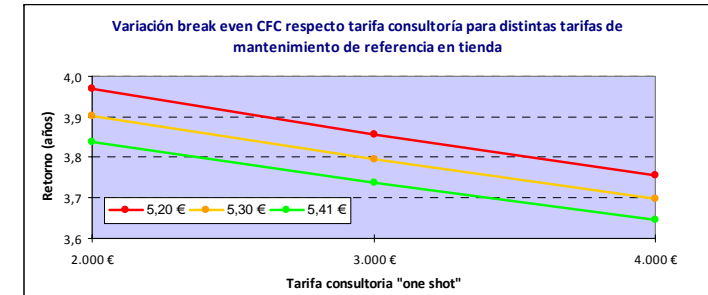
	TIR	Tarifa mantenimiento referencia		
		5,20 €	5,30 €	5,41 €
Tarifas consultoría	2.000 €	14%	23%	31%
instalación	3.000 €	26%	34%	40%
	4.000 €	36%	43%	49%

EL TIR es mucho más sensible a la tarifa recurrente de mantenimiento que las de pago de una vez por instalación. Se dedicará especial atención a la fidelización y mantenimiento de los clientes.

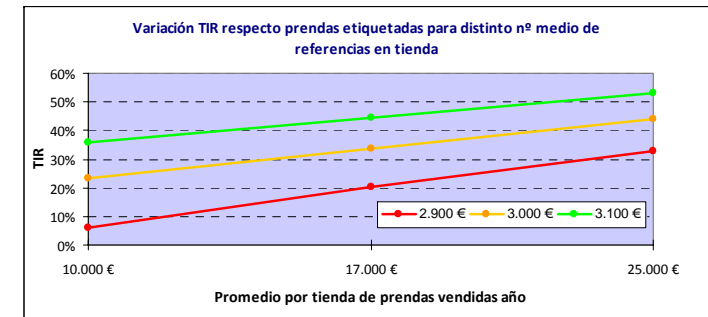


2 . Punto equilibrio del FCF respecto tarifas recurrentes

El break even es prácticamente igual de sensible a las tarifas de mantenimiento que las de instalación.



3 . Sensibilidad TIR respecto referencias y ventas media por tienda



Los ingresos son muy sensibles al número de referencias medio en tienda, mucho más que el servicio de etiquetado. Esto es así porque se ha previsto poco margen en la subcontratación del etiquetado y en la compra-venta del consumible etiquetas, fuera del core del proyecto y de menor valor añadido.

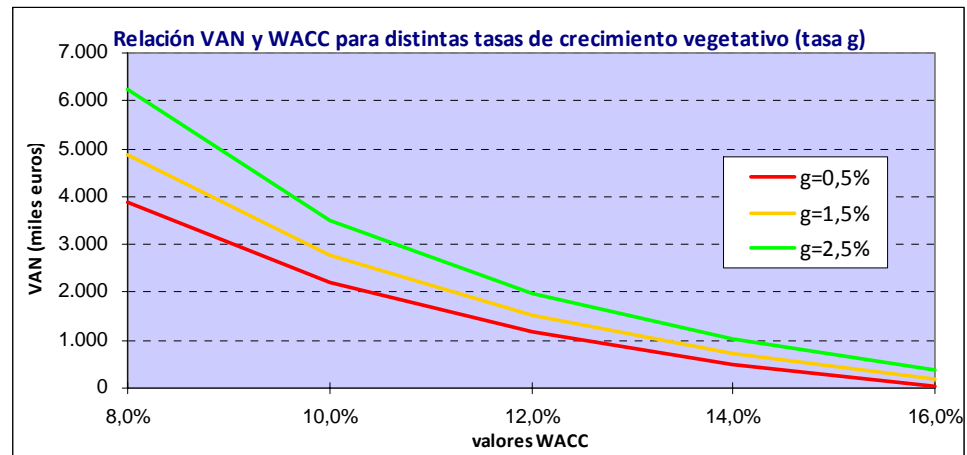
Retailing Oneano

4 . Sensibilidad del VAN respecto a la tasa de descuento (WACC)

	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
CAJA	(259)	(877)	(836)	(757)	193	911
V RES						8.800
DEUDA						(2.729)

WACC	NPV 5 años	Valor residual según tasa G menos deuda			NPV Final				
		g	0,5%	1,5%	2,5%	g	0,5%	1,5%	2,5%
8,0%	-1.627		10.166	11.540	13.413		8.539	9.913	11.786
10,0%	-1.618		7.679	8.450	9.426		6.061	6.831	7.807
12,0%	-1.608		6.066	6.546	7.126		4.459	4.938	5.519
14,0%	-1.595		4.940	5.260	5.635		3.345	3.664	4.040
16,0%	-1.581		4.112	4.336	4.593		2.531	2.755	3.012

Las tasa de descuento elegida (WACC = 12%) hace que la influencia de la tasa de crecimiento no sea importante en el cálculo del VAN, siguiendo una vez más un criterio conservador.



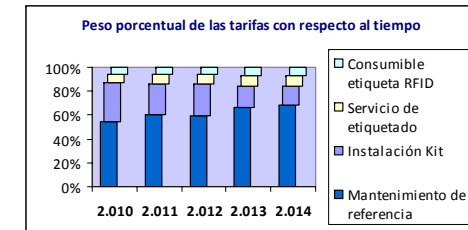
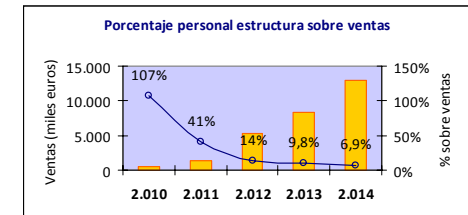
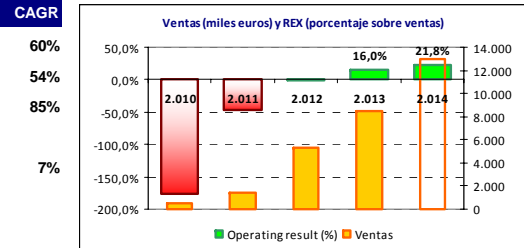
Retailing One20 analista

La Cuenta de Resultados previsual

De forma resumida (ver detalle en el Plan Financiero) se muestra la P&L:

C. DE EXPLOTACION PREVISIONAL	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	CAGR
VENTAS	484	1.414	5.292	8.433	12.987	60%
Coste de las ventas	428	1.091	4.155	5.829	8.747	54%
MARGEN BRUTO	57	323	1.137	2.604	4.240	85%
% sobre ventas	11,7%	22,8%	21,5%	30,9%	32,6%	
GASTOS GENERALES	846	910	1.093	1.218	1.370	7%
% sobre ventas	175%	64%	20,6%	14,4%	10,5%	
EBITDA	-790	-588	45	1.386	2.870	
% sobre ventas	-163%	-42%	0,8%	16,4%	22,1%	
Total amortizaciones	60	60	60	39	39	
RESULTADO DE EXPLOTACION (EBIT)	-850	-648	-16	1.347	2.831	
Operating Result %	-175,5%	-45,8%	-0,3%	16,0%	21,8%	
Gasto de financiación pol. de crédito 4,5%	39	77	115	92	14	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	-888	-725	-131	1.254	2.817	
% sobre ventas	-183%	-51%	-2,5%	14,9%	21,7%	
Impuesto de sociedades				-376	-845	
RESULTADO NETO	-888	-725	-131	878	1.972	
% Beneficio sobre ingresos	-183%	-51%	-2,5%	10,4%	15,2%	

- A comienzo del cuarto año el proyecto se alcanza el break even del EBIT y a partir del mismo los resultados son positivos
- Los costes del personal de estructura tienen un peso muy elevado durante los tres primeros años, ya que el equipo es necesario que esté paracticamente al completo desde los primeros años de actividad
- La influencia de las tarifas de servicios propios prestados por RO es mucho mayor que la de subcontratación y compras. La tarifa recurrente cobra especial relevancia cuando el parque instalado se hace más elevado.

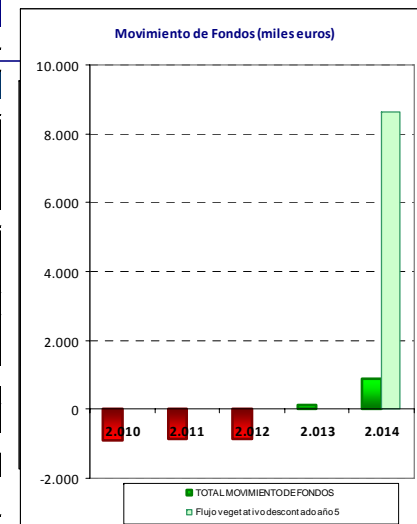


Retailing One

BALANCE DE SITUACION PREVISIONAL

Los Flujos de Caja y balance previsionales

		2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
ACTIVO		376	568	1.553	2.445	3.781
TESORERIA	Año 0	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Amortización acumulada		-60	-121	-181	-220	-259
Deuda por Capital Social		388	138	78	39	0
Cobro de Ventas		363	1.182	4.323	7.648	11.848
Existencias		0	0	0	0	0
Cobro principal de préstamos		858	859	848	0	0
TOTAL FLUJO DE ENTRADAS	0	1.521	2.059	5.168	7.648	11.848
Tesorería (electivo)		56	76	152	298	534
Pago a proveedores personal	0	1.168	1.949	4.977	6.897	9.881
Pago intereses financieros de la deuda	0	39	77	115	92	14
Inversiones	259	0	0	0	0	0
Pago principal endeudamiento	0	376	568	1.553	2.445	3.781
PASIVO						
Pago de dividendos	0	300	300	300	300	300
TOTAL FLUJO DE SALIDAS	259	1.206	2.018	5.092	7.501	11.612
Reserva Voluntaria						1.076
NETO DE TESORERIA		-259	-889	-1.624	-966	236
SALDO DE TESORERIA NETO		-259	-588	-1.376	-1.452	1.494
DISPOSICION DE DEUDA	0	858	1.715	2.569	2.048	311
Deuda tributaria		0	0	0	376	1.221
Proveedores		106	167	437	587	843
TOTAL PASIVO		964	1.882	2.998	3.012	2.375



Retailing One

Plan de Contingencia

POSIBLES AMENAZAS	ACCIONES
Inundación	Contratación de un seguro
Tormentas eléctricas	
Incendios	
Robos	Dotar de una instalación de seguridad. Minimizar el material en nuestras sedes
Huelgas	Selección adecuada del personal. Ralentizar e impedir en lo posible la formación de Comité de Empresa. El sector de la IT en general no se ve afectado por huelgas y movimientos sindicales
Daño maquinaria	Inclusión de garantías por parte de los proveedores de equipamiento
Obtención de Cash Flows inferiores a los esperados	Despido de personal directo
Escaso aumento de los ingresos recurrentes	Cambio del responsable comercial
Incrementos superiores al 20% en las compras de material RFID	Traslado del sobre coste al precio del servicio. Iniciar la búsqueda de nuevas fuentes de suministro y cerrar acuerdos con ellos.
Necesidad de realizar instalaciones en el extranjero antes de 10 años	Realización del plan de negocio correspondiente para evaluar el retorno del servicio
Entrada temprana de los competidores	Revisión de la estrategia de ventas en función de la amenaza identificada
Aparición de nuevas tecnologías que sustituyan RFID	Desarrollar planes de formación a todos los niveles de la organización. Cerrar contratos con proveedores para el suministro de los equipos adecuados a la nueva tecnología.

Retailing One2One

Causa en el proceso del negocio	Opciones de Recuperación
No se consiguen los Cash Flows programados para los años posteriores	Diversificar el mercado y emprender acciones comerciales en la hostelería (habitaciones de hoteles, bienvenidas, publicidad en halls,...).
No se consigue aumentar los ingresos recurrentes (etiquetado, cruce de referencias,...)	Focalizar los ingresos en el servicio de instalación.
	Aportar valor al servicio recurrente median la formación de los Jefes de tienda para que ellos mismos realicen las asociaciones.
Incremento mayor del 20% en las compras de material RFID	Realizar la búsqueda de nuevos proveedores, proceder a su homologación y llegar a acuerdos por escrito con ellos
Los clientes desean instalaciones en el extranjero antes de los 5 años	Reforzar el equipo técnico con profesionales en los lugares de instalación con el fin de garantizar el servicio.
	Utilizar la red de tiendas del cliente para que los comerciales lleven a cabo sus actividades en la posible zona a instalar.
	Garantizar la rentabilidad del proyecto en todas las instalaciones, antes de proceder a cualquier instalación.
Los competidores entran en el mercado antes de lo previsto	Diversificar el mercado y emprender acciones comerciales en otros sectores.
Aparición de nuevas tecnologías que sustituyan RFID	Adaptar el producto para aprovechar las mejoras que nos pueda aportar, y reciclar a la parte técnica y a la parte comercial con acciones formativas.

Retailing One

PROYECTO SUSTITUCION LLAVE MAGNETICA EN HABITACION POR TARJETA RFID EN HOTELES

- Cuando el huésped se acerca a la puerta esta se abre y luz se enciende.
- El espejo se enciende y proyecta mensaje de bienvenida
- Cuando el cliente abandona la habitación las luces se apagan

C. DE EXPLOTACION PLAN CONTINGI	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Hoteles	1	3	12	30	40
Kits instalados	70	210	840	2.100	2.800
VENTAS	182	546	2.184	5.250	7.000
Coste de las ventas	140	420	1.680	4.200	5.600
MARGEN BRUTO	42	126	504	1.050	1.400
% sobre ventas	23,1%	23,1%	23,1%	20,0%	20,0%
GASTOS GENERALES	512	512	512	512	512
% sobre ventas			23%	10%	7%
EBITDA	-470	-386	-8	538	888
% sobre ventas			0%	10%	13%
Total amortizaciones	10	10	10	10	10
RESULTADO DE EXPLOTACION (EBIT)	-480	-396	-18	528	878
Operating Result %				16,0%	21,8%
Gasto de financiación pol. de crédito 4,5%	1	1	1	1	1
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	-481	-397	-19	527	877
% sobre ventas	-264%	-73%	-1%	10%	13%
Impuesto de sociedades	-144	-119	-6	158	263
RESULTADO NETO	-888	-725	-131	878	1.972
% Beneficio sobre ingresos			-6%	17%	28%

Retailing One

• Algunas preguntas que pudiera formularse:

1 . ¿Qué es Magic Mirror®? Es un producto comercializado en España por Ad-Notam, que consiste en un Televisor LCD camuflado en un espejo y que consigue un efecto estético especial.

2 . ¿RO se focalizará en el mercado español? Existe oportunidad real de acompañar internacionalmente a las compañías textiles españolas, pero atendiendo a un escenario conservador se ha previsto en un primer momento sólo actuación nacional. La decisión de internacionalización se tomará el quinto año previo examen del histórico real de instalaciones.

3 . ¿Por qué las instalaciones consideradas no son proporcionales al número de clientes? No todas las firmas poseen el mismo número de tiendas y lo que es más importante, se ha previsto que una misma firma instalará Retailing One en determinadas tiendas.

4 . ¿Por qué las referencias de una misma firma se contabilizan una y otra vez para cada tienda si estas son comunes? Cada tienda es soberana de crear sus propias asociaciones según el perfil de compradores de su área y forman una base de datos independiente. Uno de los servicios que ofrecerá RO es el cruce de estas asociaciones para que puedan ser compartidas entre tiendas, si se desea.

5 . ¿Por qué se etiqueta en origen? Porque es más productivo, las firmas poseen almacenes reguladores propios (Mango, Inditex..., Cortefiel) o subcontratados (Pull&Bear, H&M...) donde efectuar esta tarea. El factor de RO dedicado a tienda puede realizar etiquetados ocasionales ya que dispone de impresora portátil inalámbrica.

Retailing One S.L.

Recoletos, 20

28001 Madrid

Tel.: 00 34 91 6604200

Fax: 00 34 91 6604230