



eoí | escuela
de negocios

Retailing One

Diagnóstico estratégico

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

Retailing One

INDICE

1. INTRODUCCION	4
2. METODOLOGIA	5
3. ANÁLISIS EXTERNO GENERICO DEL SECTOR	6
3.1. Descripción del sector <i>retail</i> textil.....	6
3.2. Los clientes objetivo	8
3.3. Necesidades a cubrir.....	10
3.4. Productos sustitutos.....	10
3.5. Proveedores	11
4. ANALISIS PEST	12
4.1. Entorno Político	12
4.2. Entorno Económico	12
4.3. Entorno Social	13
4.4. Entorno Tecnológico.....	14
4.5. Escala Likert de Factores Relevantes del entorno.....	15
5. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	16
5.1. Posibilidad de nuevos competidores	16
5.2. Impacto del poder de negociación de los clientes	17
5.3. Posibilidad de productos sustitutos	18
5.4. Impacto del poder de negociación de los suministradores.....	18
5.5. Intensidad de la rivalidad de los competidores.....	19
5.6. El entorno genérico	20
6. EL CICLO DE VIDA.....	21
7. FRE – OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	23
8. ANALISIS GENERICO INTERNO	24
8.1. Cadena de Valor.....	24
9. FCE – FORTALEZAS Y DEBILIDADES	26
9.1. Esquema de operaciones.....	29
9.2. La cadena de operaciones Retailing One.....	30
10. OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO	31

TABLAS DE CONTENIDO

ILUSTRACIONES

Ilustración I.1: DAFO estratégico (método Mata)	5
Ilustración I.2: Evolución de la cuota de mercado sector textil	7
Ilustración I.3: Facturación sector textil	7
Ilustración I.4: Facturación sector retail en 2007.....	8
Ilustración I.5: Porter en el sector retail textil.....	16
Ilustración I.6: Acceso segmento mercado VS tamaño R.O.....	20
Ilustración I.7: Elementos de HW y SW en Retailing One	21
Ilustración I.8: Ciclo de vida Retailing One.....	22

TABLAS

Tabla I.1: Adecuación producto R.O por cliente.....	9
Tabla I.2: Proveedores tecnología RFID	11
Tabla I.3: Factores del macroentorno	15
Tabla I.4: Sustitutivos de Retailing One.....	18
Tabla I.5: FCE genéricos.....	26
Tabla I.6: FCE: fortalezas y debilidades.....	28
Tabla I.7: Catálogo de servicios R.O	32

1. INTRODUCCION

Retailing One es un concepto nuevo de servicio en el punto de venta que se crea para estimular el negocio de los clientes a partir de una tecnología innovadora, la identificación de artículos mediante tecnología radiofrecuencia¹.

Esta propuesta está basada en la utilización de una tecnología similar que ya se ha implantado con éxito en Japón y en Inglaterra, que permite aumentar la facturación y gestionar los inventarios internos de una forma eficaz.

Se trata por tanto, de un nuevo sector de servicios tecnológicos para apoyar al sector retail: tiendas de moda y complementos, dentro del sector textil.

Este proyecto de negocio se basa en una tecnología desarrollada sobre RFID que consiste en un espejo diseñado para el comercio minorista llamado "Retailing One". Cuando el espejo detecta frente a él una prenda etiquetada con RFID, despliega en la pantalla una descripción de la pieza, colores y tallas disponibles, posibles complementos a la prenda y guías de estilo.

La solución que planteamos aumenta las ventas cruzadas, pero como contrapunto para el cliente requiere esfuerzo en cuanto a la codificación y mantenimiento de las referencias asociadas a los tags RFID, gestión de los inventarios y fundamentalmente la asociación de complementos que combinen con las prendas del inventario que es la base de solución que se plantea.

En ese sentido Retailing One se encargaría de realizar todas las tareas de backoffice asociadas a esta solución que supondrían tiempo y recursos del cliente en la atención del consumidor final. Por tanto, nuestra empresa proporcionaría un servicio extremo a extremo a sus clientes desde el proyecto de instalación hasta el mantenimiento de los sistemas y de los datos permitiendo que estos pudieran dedicarse al consumidor final sin deterioro de la atención.

¹ RFID: Radio Frequency IDentification

2. METODOLOGIA

A continuación utilizaremos la metodología MATA² para realizar el DAFO estratégico para la unidad de negocio de Retailing One.

Partiremos del análisis genérico externo del sector donde vamos a operar y aislaremos los factores relevantes del entorno (FRE), en donde buscaremos después las oportunidades y las amenazas

Luego, a partir del análisis genérico interno, con la cadena de valor del producto, buscaremos los factores críticos de éxito (FCE) -aquellos eslabones de la cadena de valor críticos para lograra el éxito en el sector- en donde encontraremos las ventajas competitivas y las debilidades significativas del producto.



Ilustración I.1: DAFO estratégico (método Mata)

² "Método propuesto para hacer un DAFO estratégico" Fuente: Prof. Gustavo Mata Fernández-Balbuena <http://gustavomata.org/>

3. ANÁLISIS EXTERNO GENERICO DEL SECTOR

3.1. Descripción del sector *retail* textil

El sector retail de tiendas de moda y complementos en España representó durante el año 2007 una cifra de ventas de veintidós millardos de euros (11,4% sobre el total sector retail), dando empleo a 223 mil personas situadas en setenta mil puntos de venta minoristas.

El gasto anual en moda durante este mismo año fue de 1.853 € por familia, cifra que representó un 7,2 % de los ingresos anuales por unidad familiar.

El mercado retail de moda y complementos en España tiende a concentrarse, con grandes compañías que han aumentado su cuota de mercado a expensas de comercios independientes. En cualquier caso, a pesar de la madurez de este mercado aún hay espacio para un número de pequeños comercios en pequeñas localidades y mercados de menor interés para las grandes cadenas. Mayores incrementos en capacidad pueden ser muy costosos para los pequeños comercios ya sea por requerir el desembolso de abrir tiendas adicionales, o por las dificultades de la legislación para aumentar la plantilla de manera flexible.

Un factor que influye en los últimos años en la supervivencia del comercio minorista y origina una mayor rivalidad es el horario de apertura en fin de semana, lo que está provocando una mayor concentración del sector con multitud de franquicias de grandes compañías. Mientras algunos minoristas tienen una oferta más diversificada (por ejemplo, Carrefour y otros hipermercados similares), una gran mayoría mantiene un mayor énfasis en venta de ropa.

En la actualidad existe una marcada competencia dentro del sector en las pequeñas tiendas individuales. Por su parte, las grandes cadenas de tiendas sufren menos la presión de la competencia al existir barreras de entrada importantes, principalmente la necesidad de especialización y de acceso a coste bajo.

Las cadenas de tiendas del sector retail basan su diferenciación en la ubicación, mercancía, diseño, actualización de sus colecciones, etc., combinando costes bajos en la gestión debido a su tamaño y economías de escala. Por ello necesitan del uso de tecnologías que faciliten su gestión interna y minimicen sus costes operativos

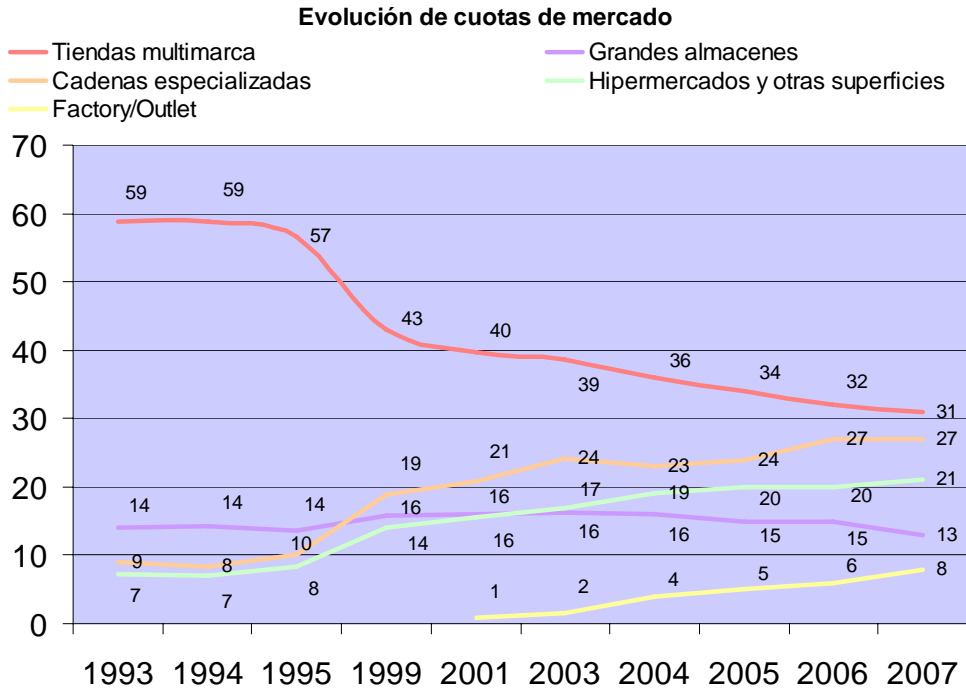


Ilustración I.2: Evolución de la cuota de mercado sector textil

El mercado minorista de ropa en España muestra ratios de crecimiento débiles en los últimos años. Sin embargo se observa un trasvase de cuota de mercado entre las distintas fórmulas de comercialización, donde las tiendas multimarca ceden terreno frente a cadenas especializadas, hipermercados y outlets, mientras que grandes almacenes tipo El Corte Inglés se han quedado estancados.

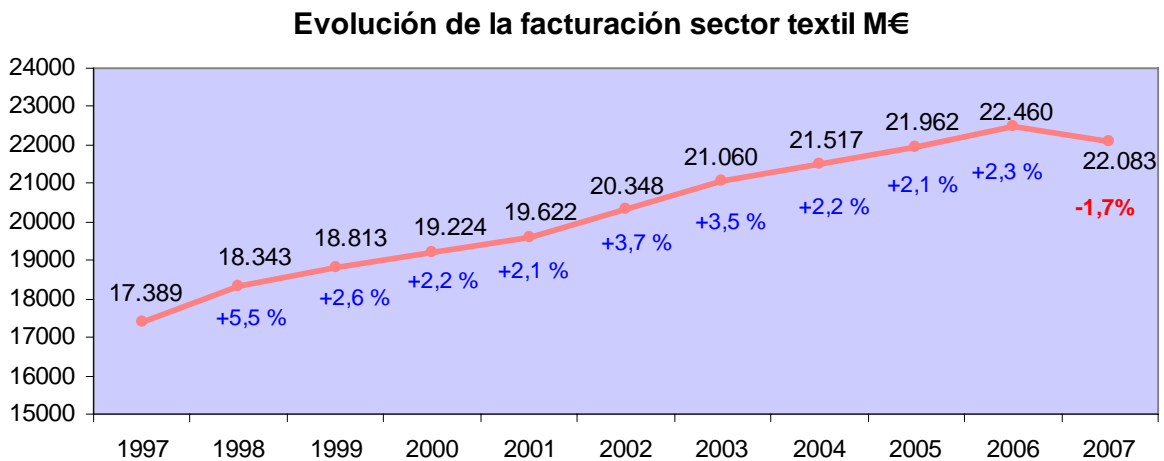


Ilustración I.3: Facturación sector textil

Las cinco fuerzas³ en el sector de las cadenas de tiendas son:

³ Porter, M. (1980) Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980

- Escasa posibilidad de nuevos entrantes por dificultad de acceder a costes bajos y por necesidad de ser considerado exclusivo –diferenciado – para el segmento.
- Impacto de sustitutos relevantes: cada cadena especializada en un segmento incursiona en los cercanos, y los hipermercados venden cada vez más ropa. Por su parte, los grandes almacenes apenas impactan y la Tienda tradicionalmente concebida está en extinción con excepción de un pequeño número de boutiques de alta gama y nombre propio.
- Poder de fijar el precio a los clientes medio-alto, y nulo poder de éstos para influir en el precio.
- Poder de los proveedores escaso y poder del sector sobre ellos con impacto apreciable.
- Rivalidad moderada. Rentabilidad alcanzable medio-alta.

3.2. Los clientes objetivo

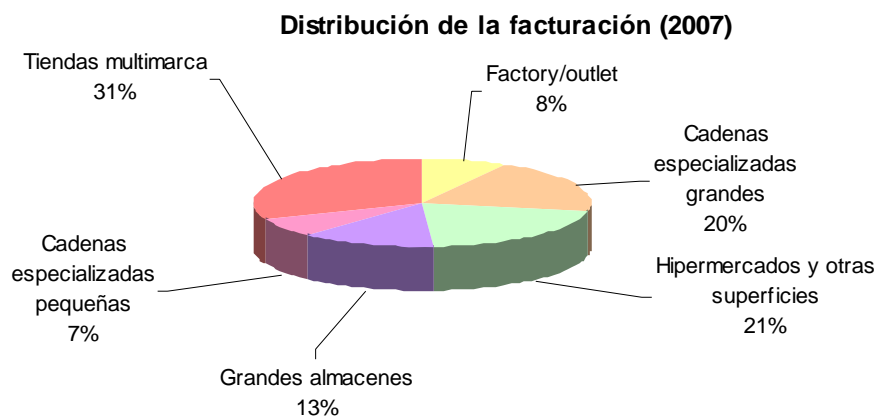


Ilustración I.4: Facturación sector retail en 2007

Dentro del sector retail textil, Retailing One se orienta hacia aquellos segmentos donde el enfoque está en la diferenciación y no en los costes, por lo que quedan excluidos de su objetivo las tiendas *factory*, *outlets*, hipermercados, supermercados y otras superficies similares, así como las pequeñas tiendas multimarca para las que implementar un servicio asociado al sistema RFID quede fuera de sus posibilidades económicas.

Asimismo es más indicado en aquellas tiendas que cuenten con catálogo por temporadas ya que marcar prendas y crear asociaciones con complementos u otras prendas afines puede ser una tarea impropia si la prenda sólo tiene existencia unas pocas semanas (como sucede en algunas tiendas Inditex). De este aspecto se hablará más adelante en las amenazas a este servicio.

Es entonces Retailing One va a centrarse en el mercado proporcionado por aquellos actores del sector retail que ofrecen a sus clientes unos productos diferenciados, de nivel adquisitivo medio-alto, donde las ventas cruzadas a través de la asociación de complementos que combinen con las prendas del inventario que cuenten con existencia de vida suficiente, puedan impactar de manera relevante en las ventas.

Las principales enseñanzas del sector retail de moda y complementos en España son las cadenas especializadas grandes como el grupo Inditex, el grupo Cortefiel o Mango y los grandes almacenes como El Corte Inglés.

A continuación se muestra un listado no exhaustivo de principales clientes potenciales de Retailing One (cadenas especializadas grandes, pequeñas y grandes almacenes):

*	Pobre
**	Regular
***	Bien
****	Excelente

Tabla I.1: Adecuación producto R.O por cliente

GRUPO INDITEX:

- ZARA*: ropa de diseño y calidad a precios competitivos para público en edad universitaria.
- PULL AND BEAR*: moda casual y deportiva para jóvenes.
- MASSIMO DUTI**: moda de gran calidad para público urbano, incluidos complementos.
- BERSHKA*: moda para chica de alta tendencia para adolescentes y jóvenes.
- STRADIVARIUS*: ropa para mujer joven, moderna y dinámica.
- OYSHO*: ropa interior femenina, deportiva, para dormir.
- ZARA HOME*: artículos para vestir y decorar la casa
- UTERQÜE*: complementos de moda
- LEFTIES*: outlet del grupo Zara

GRUPO CORTEFIEL:

- CORTEFIEL***: estilo propio basado en la elegancia, calidad, comodidad y funcionalidad
- PEDRO DEL HIERRO**** tendencia de moda con personalidad y estilo propio inspirada en la mujer cosmopolita, actual, urbana y segura de sí misma
- SPRINGFIELD*** vestir a jóvenes urbanos, modernos y cosmopolitas, con intereses deportivos y culturales.
- MILANO**** vestir al hombre con la sobriedad de un traje pero siempre conjugado con el mejor diseño
- WOMEN'S SECRET*: corsetería y lencería, home wear, ropa para dormir, ropa de baño, ropa para niños.

GRUPO MANGO:

- MANGOSHOP***: moda para la mujer joven y urbana
- HOMINIEMERITO***: moda para el hombre joven, moderno y actual

EL CORTE INGLÉS:** ropa y complementos para mujer, hombre, joven, infantil, marcas de diseñadores de prestigio y marcas propias

H&M*

PURIFICACIÓN GARCÍA****

CAROLINA HERRERA****

LOEWE****

ADOLFO DOMÍNGUEZ****

RALPH LAURENT****

ARMANI****

GUCCI****

DANCK COUNT?

PRONOVIAS?

ROSA CLARÁ?

Estas adecuaciones se estudiarán profundamente en el plan de marketing.

3.3. Necesidades a cubrir

En el periodo 2006-07 la facturación del sector retail de moda y complementos cayó un 1,7 %, y durante 2007-08 esta caída se ha acentuado con la excepción de Inditex, que mantiene sus ventas.

Cualquier herramienta que permita aumentar las ventas dando un valor añadido al cliente será aceptada con facilidad por el segmento del sector retail que busca diferenciación en su oferta.

El uso intensivo de nuevas tecnologías que permitan interactuar con los clientes y conocer sus preferencias, mejorar el flujo de información, y favorecer la flexibilidad forzosamente tienen que estimular las ventas.

3.4. Productos sustitutivos

Al ser un sector de nueva creación no existe hasta la fecha productos similares en el mercado. Una vez lanzado el producto es muy posible que surjan otros similares basados en nuevas generaciones de tecnología para la transmisión inalámbrica sustitutiva del RFID. En cualquier caso, Retailing One no se centra en el suministro de la tecnología sino en el servicio de implantación, gestión, conservación y mantenimiento de las bases de datos asociados a esta tecnología.

Los competidores de Retailing One serán grandes integradores o consultores, que pueden buscar tomar posiciones en este nuevo mercado como parte de su oferta global de servicios.

3.5. Proveedores

Desde un punto de vista tecnológico, un sistema RFID se compone de tres componentes básicos:

- Etiqueta, (*tag*), o *transponder*, fijado al objeto y que contiene la información de identificación.
- Lectores (*readers*), o *transceivers*, que leen y/o escriben información sobre los (*tag*) y que comunican con el sistema de proceso (*back-end systems*).
- Sistema de proceso que correlacionan las lecturas e identifican al objeto físico.

Existen varios proveedores potenciales, fabricantes de tecnología RFID, tanto de componentes básicos (etiquetas, lectores, etc.) como ya de material más integrado.

Proveedores	HW	<p>Empresas fabricantes de tags, lectores, antenas, impresoras,..</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intermec ✓ Symbol (Motorola) ✓ Fujitsu ✓ Siemens ✓ Aer scout (activo)
	SW	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Middleware a nivel de evento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bea ✓ SAP ✓ IBM ✓ SUN ✓ Tibco ✓ Aer scout (Activo)

Tabla I.2: Proveedores tecnología RFID

4. ANALISIS PEST

En este apartado estudiaremos aquellas variables del macroentorno que afectan directamente a la actividad de las empresas del sector en el que va a operar Retailing One que como se ha descrito es el sector de los servicios tecnológicos de apoyo al retail textil.

Nuestro proyecto de empresa se circunscribe a un segmento muy particular dentro del sector de servicios tecnológicos que tiene una vinculación muy fuerte con el sector de nuestro cliente. Por tanto, nuestro mercado se limita a un nicho muy reducido donde entendemos que el estudio del macroentorno ha de considerarse teniendo en cuenta ambos sectores: el sector de servicios tecnológicos y el sector retail en su segmento textil.

Finalmente priorizaremos por orden influencia, aquellos factores que consideremos son clave de éxito para nuestro negocio.

4.1. Entorno Político

Impulso de las sociedades de la información

Este tipo de iniciativas fomenta claramente el sector tecnológico ya que se genera una demanda creciente de empresas orientadas a la integración y soporte de sistemas. Dentro de este ámbito cabe destacar el impulso que desde distintas instituciones como el Ministerio de Ciencia y Tecnología, se está realizando sobre la tecnología RFID. Desde nuestro punto de vista este sería un factor muy relevante en el sector.

4.2. Entorno Económico

Disminución del consumo

Entendemos que nuestro sector está expuesto a las variaciones del entorno económico, máxime en un momento como de crisis como el actual, de la misma manera que puede afectar a cualquier actividad. Desde nuestro punto de vista no vemos ningún factor relevante que pudiera afectarnos de manera directa salvo el impacto de una disminución en el consumo.

Ayudas a empresas tecnológicas

En estos momentos, la mayoría de los gobiernos consideran que las empresas tienen unas herramientas muy potentes para ser competitivas en una economía global como la actual, esas herramientas son la tecnología y la innovación.

Por ello, la mayoría de las ayudas destinadas a las empresas de nueva creación, o a aquellas que ya se han puesto en marcha, se destinan a empresas innovadoras y con un fuerte contenido tecnológico.

Retailing One, es una empresa de nueva creación basada en una tecnología innovadora, y por tanto con las características necesarias para optar a las ayudas del gobierno como ICO, CEDETI, ICEX, etc.

Estas ayudas, para una empresa de nueva creación que pretende abrirse paso en un entorno tan difícil como el actual, es un factor muy relevante para nuestro sector.

4.3. Entorno Social

Éxito internacional de empresas Españolas

Es importante destacar, el éxito y el prestigio obtenido por algunas de las empresas españolas en el sector retail textil. Ello les ha permitido en muchos casos, desarrollar una red de tiendas en todo el mundo, y competir en países emergentes. Retailing One puede aprovechar esta red internacional, para acelerar su expansión y crecimiento.

Por tanto, pensamos que puede ser un factor muy relevante para nuestro sector.

Nidos de empresas tecnológicas

La importancia que las empresas de servicios tecnológicos tienen en un entorno global, ha llevado a desarrollar proyectos en instituciones y universidades para la creación de nidos de empresas, que dan apoyo y ayudan a todas aquellas empresas de nueva creación que deseen enmarcarse en este sector de las nuevas tecnologías.

Retailing One, podría verse favorecida en sus inicios, si busca la ayuda de estos servicios, por tanto podría ser un factor relevante para el sector tecnológico.

Una sociedad mejor preparada

Es un hecho, que cada vez son más las empresas que utilizan las nuevas tecnologías. Hoy en día, ordenadores, Internet, aplicaciones informáticas, comunicaciones, redes, son herramientas habituales en la vida diaria del pequeño comercio textil. Los clientes potenciales de Retailing One las entienden, y sienten la necesidad de utilizarlas. Lo que parecía hace unos años imposible de ver en los pequeños comercios, hoy en día son herramientas indispensables para el desarrollo de sus negocios.

Esto hace que las empresas como Retailing One, puedan llegar con mayor facilidad al cliente, y ofrecerle servicios de tecnología sin que provoquen una desconfianza por desconocimiento en un primer término.

Este factor es de suma importancia para el sector, que ve como la capacitación de los clientes, ayuda de manera muy significativa a salvar las barreras iniciales a las empresas del sector servicios tecnológicos.

Por otro lado, un cliente de retail textil más experimentado/formado en nuevas tecnologías, provoca un acercamiento a las propuestas que puedan proponer al pequeño comercio empresas como Retailing One.

Por tanto, un factor muy relevante para el sector en estudio, es la capacidad de la sociedad para aprender, entender, y utilizar las nuevas tecnologías.

4.4. Entorno Tecnológico

Desarrollo de EPC Global

El entorno tecnológico es un ámbito muy cambiante que puede rápidamente dejar fuera de juego a empresas de cualquier entorno que no lo hayan tenido en cuenta. En nuestro caso cualquier cambio en el entorno es una oportunidad debido a que ese es precisamente nuestro negocio.

En particular hemos detectado un factor que puede ser clave en nuestro sector: **el desarrollo del EPC Global**. Desde hace tiempo se viene trabajando desde distintas instituciones a nivel mundial sobre un estándar de comercio basado en tecnología RFID. Esta iniciativa consiste básicamente en poder identificar un artículo en su empresa de origen y poder llevar la trazabilidad de este *item* a lo largo de toda la cadena de suministro. Se trata de un proyecto muy ambicioso con un alcance global que se basa en una estandarización mundial del etiquetado de productos y en una red de sistemas enorme que lo soporte. Actualmente solo se han realizado pruebas piloto en Wall Mart y en Metro (Alemania). Si esta iniciativa se consigue implementar será un impulso fundamental para nuestro sector, ya que el uso de RFID se generalizaría.

Por tanto, consideramos éste como un factor muy relevante en sector

Oferta de profesionales preparados tecnológicamente

Para una empresa como Retailing One, dedicada a la prestación de servicios tecnológicos, es fundamental tener a su disposición aquellos perfiles que necesita el cliente en el momento adecuado, con el fin de dar un servicio de calidad.

En épocas en la oferta de empleo era jugosa, buscar el perfil requerido podría ser muy difícil incluso para empresas especializadas. En estos momentos, debido a la actual situación de desempleo, los perfiles requeridos para empresas como Retailing One, son más fáciles de encontrar, y por tanto puede ayudar a generar una estabilidad en la plantilla que ayude a prestar un mejor servicio a nuestros clientes.

Al final, el cliente de Retailing One, es un cliente que busca seguridad en las tareas que no conoce, como puede ser el campo tecnológico, si logramos que la plantilla se mantenga estable, ayudaremos a nuestros clientes a confiar en nosotros, y esto puede ser un factor relevante para nuestro sector.

Planes de estudios como el Bologna, que permitan la transferencia de profesionales experimentados a lo largo de todo el planeta, ayudarán a sectores con alto nivel tecnológico a mantener sus necesidades de personal cubiertas con mayor facilidad.

4.5. Escala Likert de Factores Relevantes del entorno

Aunque los FRE se desarrollan en el apartado 7 anticipamos este resumen con los factores del macro entorno escalados según el grado en que afectan a nuestro sector.

Factor	Entorno	Relevancia
Impulso de las sociedades de la información	Político	Factor muy Relevante
Desarrollo EPC Global	Tecnológico	Factor muy Relevante
Sociedad mejor formada en tecnología	Social	Factor muy relevante
Disminución del consumo	<i>Económico</i>	<i>Factor Relevante</i>
Ayudas a empresas tecnológicas e innovadoras	Económico	Factor Relevante
Éxito internacional de empresas Españolas	Social	Factor Relevante
Nidos de empresas	Social	Factor Relevante
Oferta de profesionales competentes	Social	Factor Relevante

Tabla I.3: Factores del macroentorno

5. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El sector de servicios para estimular las ventas del retail textil, basado en la tecnología tal y como pretende Retailing One, está aún por desarrollar. Por ello se hace un análisis teórico de las cinco fuerzas de Porter⁴ basándose en reacciones esperadas.

Dentro del sector de servicios tecnológicos para apoyo de las ventas retail textil en España, se ha considerado:

- Impacto sobre el sector del poder de negociación de los clientes: muy relevante.
- Impacto del poder de negociación del sector sobre los clientes: relevante.
- Impacto sobre el sector del poder de negociación de los proveedores: relevante.
- Impacto del poder negociador del sector sobre los proveedores: escaso.
- Impacto de la posibilidad de nuevos entrantes: relevante.
- Existencia de productos sustitutivos: moderado, poco relevante.
- Las bajas barreras hacen al sector competido, aunque inicialmente la fase de introducción del ciclo de vida, con su crecimiento, lo haga más llevadero, en cuanto empiece a crecer, será más competido.

5 fuerzas de Porter: sector retail textil

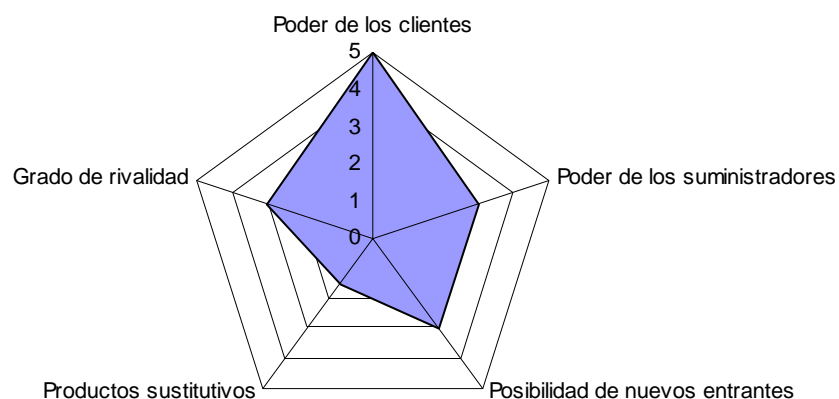


Ilustración I.5: Porter en el sector retail textil

A continuación se desarrollan en detalle cada una de las fuerzas competitivas.

5.1. Posibilidad de nuevos competidores

En un sector de reciente creación, con un solo actor al comienzo de su desarrollo, es esperable una rápida entrada de nuevos competidores, que se estabilizará a medio plazo una vez cubierto la mayor parte del sector.

⁴ Porter, M. (1980) Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980

Los servicios al retail son un sector de actividad en fase de introducción, que no necesita un gran aporte de capital y cuyas barreras de entrada iniciales son bajas.

Sin embargo, dado que el aporte principal está en el servicio (análisis, diseño e instalación, y posterior un mantenimiento del sistema y bases de datos de referencias cruzadas) y no en el producto, se espera que se levanten rápidamente importantes barreras de entrada en un futuro a corto plazo.

El coste de cambio del cliente es muy alto una vez desarrollado el sistema y su mantenimiento, lo que dificulta la entrada de nuevos competidores una vez alcanzadas cuotas de mercado estables.

Al ser un servicio ajustado a la necesidad de cada cliente, la diferenciación que se ofrece es alta, la necesidad de especialización es un factor relevante de esta actividad. El primer actor en el sector levantará pronto importantes barreras frente a nuevos entrantes.

Las economías de escala no son un factor clave para el acceso al sector, el tamaño no es crítico para entrar. Sin embargo, para grandes clientes (Inditex, Mango, El Corte Inglés), las empresas deben poder adquirir rápidamente un tamaño suficiente para ofrecer un servicio de calidad.

No se espera que exista un precio disuasorio que impida entrar a nuevos competidores, sino más bien la principal barrera será el coste de cambio y la fidelidad del cliente.

En resumen, la posibilidad de nuevos entrantes será relevante al principio, con un sector en desarrollo y atractivo donde existe una cuota del mercado por servir, pero se estabilizará una vez que los principales clientes estén cubiertos. Desde un punto de vista de la posibilidad de entrada, las causas principales de barreras son:

- Especialización en el cliente, diferenciación
- Coste de cambio y fidelización del cliente

5.2. Impacto del poder de negociación de los clientes

Impacto del poder de negociación de los clientes sobre el sector

Los clientes del sector analizado (grandes almacenes y cadenas especializadas del sector textil) tienen un tamaño y presencia en el mercado importantes. En 2007, Inditex representaba por sí sola el 37 % del mercado minorista textil, y junto a El Corte Inglés y Mango sumaban el 70 % del sector objetivo. La concentración del sector objetivo y los volúmenes de compra de los tres grandes clientes se traducen, por tanto, en un gran poder de negociación.

Por otra parte hay cierto riesgo de que los grandes clientes como Inditex o El Corte Inglés consideren interesante integrarse verticalmente hacia atrás una vez consolidado el servicio, pasando este a formar parte de su cadena de valor ya que permitir interactuar, de manera directa, con los gustos y necesidades de los clientes.

En conclusión, el poder de negociación de los clientes es muy relevante, debiendo prestar atención al tamaño del cliente seleccionado.

Impacto del poder de negociación del sector sobre los clientes

Dado que el servicio ofrecido no supone un porcentaje muy alto sobre los costes del cliente, que se trata de un servicio diferenciado y ajustado a las necesidades del mismo, y que actualmente no hay productos sustitutivos, se espera poder mantener cierta ventaja en la fijación de precios. Además, una vez implantado el servicio que ofrecido por las empresas de servicios tecnológicos el coste de cambio de los clientes será alto. Por tanto, el poder de negociación sobre los clientes será, cuanto menos, relevante.

5.3. Posibilidad de productos sustitutivos

Dado que el valor añadido de la oferta es el servicio y no el componente tecnológico en sí, un cambio de tecnología (de RFID a otro sistema) debería poder ser integrado en la actividad de cualquiera de las empresas que aportan servicios tecnológicos al sector retail textil. Es decir, la aparición de nuevas opciones tecnológicas supone una oportunidad de negocio y no una amenaza, ya que cualquier tecnología que aporte valor al sector es susceptible de ser integrada en la oferta de servicios.

Los productos sustitutivos los constituyen las grandes empresas integradoras, que pueden ofrecer como parte de su cartera los servicios de consultoría y gestión de proyectos de RFID, aprovechando su imagen y sinergias con otros sectores.



Tabla I.4: Sustitutos de Retailing One

5.4. Impacto del poder de negociación de los suministradores

Impacto del poder de negociación de los suministradores sobre el sector

Los suministradores clave en este mercado son los fabricantes de los componentes necesarios para implantar el servicio (tags, lectores, antenas, impresoras, etc) y software asociado (Bea, SAP, IBM, SUN, Tibco, Aeroscout).

Estos suministradores tienen, en general, un tamaño lo bastante relevante como para que su poder de negociación deba ser tenido en cuenta, ya que para garantizar la calidad en el servicio los componentes de RFID deben ser fiables y de marcas reconocidas con Intermec, Symbol, LXE, Motorola, Fujitsu, Siemens o Aeroscout por citar algunas.

El sector de componentes RFID está concentrado, el sector servicios tecnológicos al retail no tiene todavía un gran impacto en su facturación, y la calidad de los componentes así como el diseño de una interfaz GUI (Guided User Interface) intuitiva y clara es clave para la oferta de un buen servicio.

La facilidad de cambio de un proveedor a otro una vez elegido puede ser complicada si no existe compatibilidad entre los tags y los lectores.

Por tanto, se considera que el poder de negociación de los suministradores es relevante en el sector, debido a la importancia de la calidad de los componentes, el tamaño del proveedor y capacidad de fijación de precios de suministro, y la dificultad de cambio de proveedor.

Impacto del poder de negociación del sector sobre los suministradores

Los productos y tecnologías son similares en todos los proveedores, lo que en teoría debilitaría su poder de negociación.

Sin embargo, dada la diferencia de tamaños, se puede afirmar que el impacto del poder de negociación sobre los suministradores es bajo.

5.5. Intensidad de la rivalidad de los competidores

En el lanzamiento de Retailing One en el sector se espera que se incorporen rápidamente nuevos competidores con una gran rivalidad inicial, al ser un sector nuevo en crecimiento.

Sin embargo, el número de competidores debería estabilizarse pronto una vez cubierta la mayoría del mercado, ya que el sector retail textil presenta un crecimiento moderado lo que dificulta la entrada de nuevos actores con presencia relevante. Por otra parte la especialización por cliente hace que los costes de cambio de éste sean altos.

Los competidores que se esperan son empresas pequeñas de nueva creación capaces de dar un servicio especializado y personalizado a cada cliente.

Grandes integradores (HP, IBM, etc.) que integren este servicio como uno más de su oferta general serán, por contra, productos sustitutivos.

Medianas y pequeñas consultoras también querrán ofrecer un producto similar.

5.6. El entorno genérico

Retailing One no requiere de un gran tamaño para empezar a operar en el mercado.

En efecto, incluso para primeros clientes que constituyan cadenas con amplia presencia en el territorio nacional o internacional, no es necesario un despliegue simultáneo de Retailing One en todas las tiendas de la misma.

Esto es así porque la instalación se realiza tienda a tienda, si bien una definición de la política de integración de sistemas – generalmente con conexión al ERP del cliente - exige una conexión centralizada y una visión global antes de acometer el arranque.

No obstante el alta y actualización del stock de la tienda se realiza en la propia tienda, con amplio protagonismo del encargado quien operará la aplicación creando propuestas de asociaciones de prendas y dando de baja aquellas referencias que considere no útiles.

La actuación es local, en la tienda, si bien el acercamiento al cliente tiene que ser general.

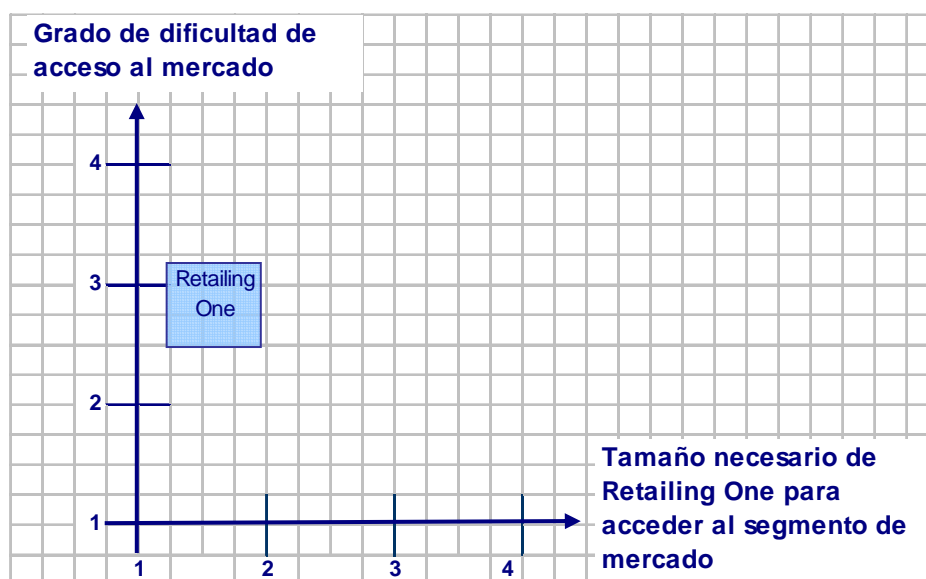


Ilustración I.6: Acceso segmento mercado⁵ VS tamaño R.O

Se trata de un producto novedoso, al que no se conoce competencia, al menos implantada fuera de tiendas piloto, por lo que tiene asegurado su bienvenida en los puntos de venta.

⁵Las barreras para la entrada de competidores potenciales a los sectores de actividad y su influencia en la posibilidad de obtener beneficios en los mismos. <http://gustavomata.org/etiqueta/barreras-de-entrada>
http://cepade.es/Ademas/fr_pdf.asp?num=36&artic=6

6. EL CICLO DE VIDA

El ciclo de vida de la actividad Retailing One

Tecnología de transmisión

La tecnología de transmisión en que se apoya Retailing One seguro que será superada o al menos habrá evolucionado dentro de un tiempo.

Fijémonos por ejemplo en otra tecnología inalámbrica, el WIFI. Esta ha evolucionado su protocolo desde 802.11 ha pasado de por 801.11b, 802.11a, hasta llegar al 802.11g, incluso ya se habla de WiMax 802.16. pero esta evolución ha sido compatible más o menos con las antenas existentes.

De igual manera ocurre con RFid, aunque nace ya en 1920, dentro de unos años esta tecnología de transmisión inalámbrica puede quedar superada. O quien sabe, quizás las etiquetas o tags aumenten su capacidad de almacenamiento incluso suficientes para guardar campos de imagen del producto al que acompañan.

Infraestructura y software

La evolución del estado del arte no tiene un gran impacto en Retailing One. Es posible que cada cierto periodo haya que sustituir los arcos lectores (poca inversión) ó las etiquetas ó tags, incluso desarrollar nuevas interfaces porque los sistemas del cliente evolucionen y migren hacia nuevos ERP.

Estas sustituciones estarán previstas en el plan financiero.

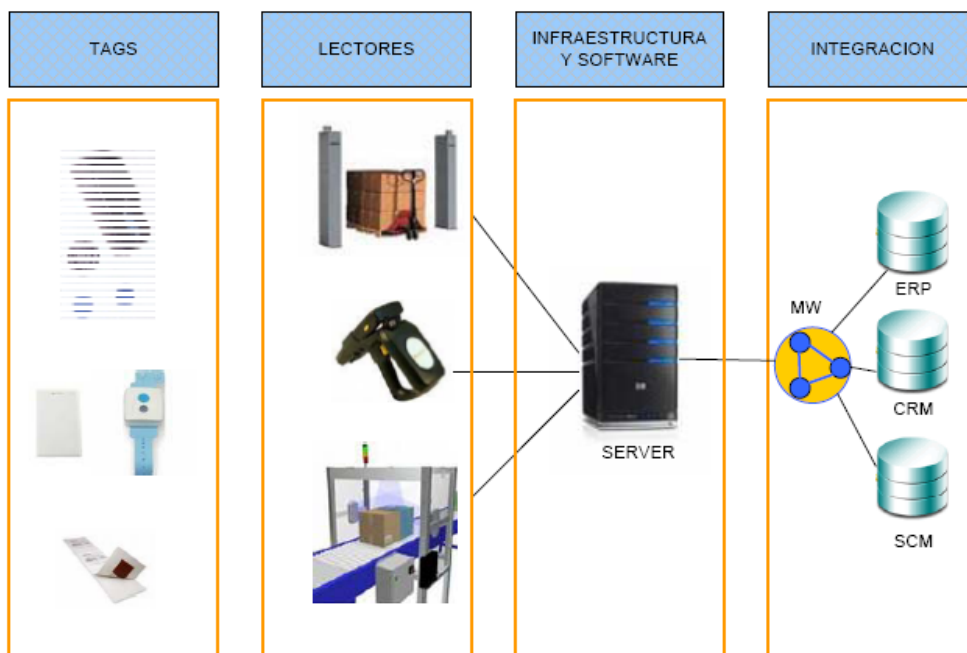


Ilustración I.7: Elementos de HW y SW en Retailing One

Y decimos que tiene poco impacto porque el producto es un servicio integral que acompaña al cliente durante la vida del mismo: la sustitución de los espejos, programas de creación de asociaciones, alta, baja de prendas, etc. forma parte del negocio.

Representamos así el ciclo de vida de Retailing One: la evolvente de las curvas tecnológicas asociadas a productos y tecnologías que van sustituyéndose forman la de Retailing One y aunque el declive se representa por certeza del mismo, de momento no se conocen sus causas objetivas.

¿Quizás en el futuro se inventen prendas indestructibles y que cambien en un instante de color y forma a gusto del propietario?

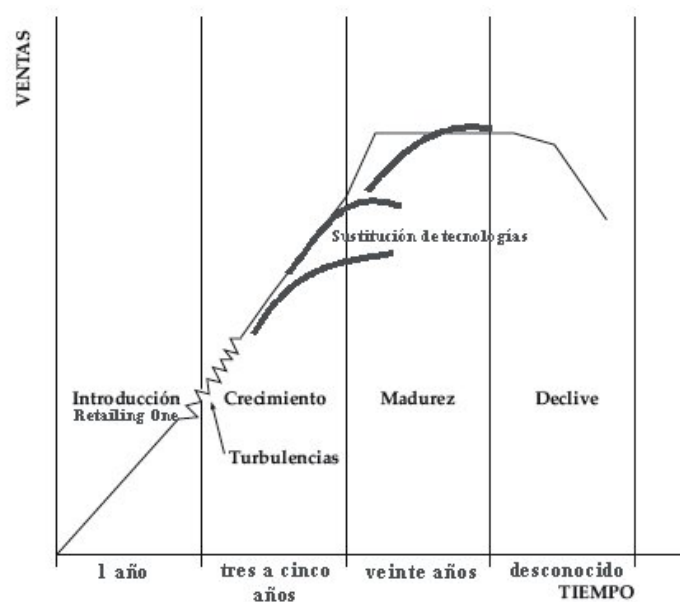


Ilustración I.8: Ciclo de vida Retailing One

7. FRE – OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

FRE procedentes del macroentorno y microentorno

Factores relevantes del entorno (FRE) derivados de las cinco fuerzas de Porter con su valoración y determinación si se trata de Oportunidad o Amenaza:

- o Necesidad de diferenciación en un segmento (muy relevante=4): **OPORTUNIDAD.**
- o Necesidad de alcanzar una gran cuota en el mercado global (poco relevante=2).
- o Posibilidad de nuevos entrantes (bajas barreras de entrada) (relevante=3): **AMENAZA.**
- o Existencia de productos sustitutivos (poco relevante=2): **OPORTUNIDAD a corto plazo, AMENAZA después.**
- o Poder de negociación de los proveedores (relevante=3): **AMENAZA.**
- o Poder de negociación sobre los proveedores (irrelevante=1).
- o Poder de negociación de los clientes (muy relevante=4): **AMENAZA.**
- o Poder de negociación sobre los clientes (capacidad de fijar precios) (relevante=3): **OPORTUNIDAD.**
- o Rivalidad competitiva (relevante=3).
- o Evolución de la demanda sectorial (relevante=3): **OPORTUNIDAD.**
- o Cambios cualitativos en la demanda (poco relevante=2).
- o Cambios en la estructura sectorial (poco relevante=2).

8. ANALISIS GENERICO INTERNO

8.1. Cadena de Valor

En Retailing One la actividad productiva es una propuesta de valor para el cliente, no es un producto, es un conjunto que trata de satisfacer una necesidad, en definitiva, lo trascendental es el cliente y su necesidad.

Resulta necesario realizar un análisis exhaustivo en cada una de las partes del negocio, así como lo que soporta el correcto funcionamiento del sector. Es por ello que se realiza esta descripción de cada eslabón de la cadena.

Actividades Principales.

1.- Conocimiento de las necesidades del cliente.

La estrategia competitiva está orientada a la diferenciación, por lo que se dispondrán sistemas de información altamente desarrollados para determinar las preferencias de las necesidades de los clientes.

Para llevar a cabo el proceso es necesaria la participación del cliente desde el inicio con la definición del servicio lo más detallado posible.

2.- Definición del proyecto.

2.1.- Análisis funcional

Para conseguir satisfacer la necesidad del cliente se determina que se va a hacer en referencia a la distribución de la solución en la tienda, se define el desarrollo de los sistemas y la integración con otros software de gestión, así como la introducción de los datos.

2.2.- Diseño de la solución

Una vez, conocida la necesidad y definido el análisis funcional, se procede al desarrollo de la solución desde el punto de vista técnico con el objetivo de facilitar las integraciones que se tengan que realizar en la fase de implementación. De este modo se pueden dar respuestas rápidas a las especificaciones que el cliente solicite.

3.- Implementación e instalación.

Esta etapa integra tanto el desarrollo como la integración de la solución técnica y por tanto contempla los componentes de Hardware y Software.

3.1.- Instalación del Hardware.

Para poder ofrecer la parte de servicio que satisface la necesidad del cliente, es necesaria la utilización de tecnología RFID. En nuestro caso, esta tecnología

vendrá desde los distintos proveedores por lo que se exige desde el punto de vista de la logística interna, una excelente manipulación de las materias primas entrantes, para minimizar daños y mejorar la calidad del producto final ofrecido.

Desde el punto de vista de la logística externa, los procedimientos deben estar perfectamente ajustados, para realizar entregas rápidas y a tiempo al cliente.

3.2.- Carga inicial de información

La carga de información contempla la introducción en el sistema de todas las referencias de prendas que están referenciadas en el ERP de la tienda, la asociación de las etiquetas RFID y por último el cruce de referencias entre las distintas prendas. Este trabajo debe estar ajustado al máximo.

3.3- Pruebas

Se define un plan de pruebas tanto de la ejecución de los sistemas como funcional para garantizar que la instalación del sistema se ha realizado bajo los parámetros de calidad exigidos.

Durante los 7 días posteriores al arranque de la solución se ofrece un soporte para solventar las posibles incidencias que se puedan generar.

4.- Marketing y ventas.

Todas las soluciones ofrecidas por Retailing One, son diferentes debido a que cada una se adapta al negocio del cliente. Por tanto, se mantendrán estrechas relaciones personales con los clientes para responder a sus necesidades de la manera más eficaz y eficiente.

5.- Componente de Servicio.

Retailing One ofrece una formación intensa al comprador para asegurar la alta calidad en el uso del servicio, además de la disponibilidad total para el cambio de criterio cuando así se solicite.

La gestión de la calidad del servicio se ofrece en dos modalidades:

- **Service Level Objective (SLOs).** Se trata de una modalidad de servicio en best effort, es decir, se tratará de dar el mejor servicio pero sin compromiso de penalización.
- **Service Level Agreements (SLAs).** En este caso, se establecerá un compromiso de atención de incidencias con el cliente en un tiempo limitado bajo la condición de penalización económica en caso de no atención en el tiempo establecido.

9. FCE – FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Factores Clave de Éxito Genérico (FCE)

Resulta difícil evaluar los factores clave de un sector ante una solución novedosa que no existe en ese momento. No obstante, la referencia que debemos tomar es la actividad de empresas de servicios tecnológicos en el segmento del textil. Desde el punto de vista genérico estos son los factores críticos que se han identificado

Nº	FCE Genéricos	Descripción
1	Promoción	Se trata de conseguir una imagen de marca hacia los clientes del sector. Es fundamental obtener referencias de casos de éxito que en este caso son fácilmente comprobables por los clientes objetivo. Basta con acercarse a la tienda de la competencia.
2	Cartera de Clientes	El acceso a los clientes en este sector se consigue a través del negocio más que a través de la tecnología. La entrada en el negocio está en los responsables de las tiendas.
3	Capacidad Comercial	Disponer de comerciales con un perfil tecnológico.
4	Conocimiento Sectorial	Las empresas que compitan en este sector tienen que conocer la problemática real de las tiendas de moda y complementos. No basta con tener un conocimiento del funcionamiento del punto de venta en el sector Retail.
5	Conocimiento Tecnológico	La experiencia en tecnología es fundamental para implementar la solución.
7	Agilidad en el mantenimiento	Las referencias tienen que estar actualizadas de forma inmediata para ser efectivas de cara al cliente final.
8	Financiación	Pese a que en este caso la financiación no debería ser un factor clave, se debe tener en cuenta para nuevos proyectos empresariales.

Tabla I.5: FCE genéricos

Nuestro desempeño frente a la competencia en los FCE Genéricos:

1. Promoción. El proyecto inicialmente partiría de una posición débil en el sector ya que se trata de una nueva empresa donde no es conocida por ningún agente. Esta situación sería una barrera importante en un nicho de mercado donde se entrase a competir en precio. Sin embargo, en nuestro caso, el esfuerzo de alcanzar notoriedad es más factible ya que la idea con la que se aborda el mercado es innovadora, atractiva y sobre todo única, ya que no existe competencia. El objetivo de alcanzar un posicionamiento fuerte dentro del sector se irá consiguiendo en base a los casos de éxito que se vayan logrando.

2. Cartera de clientes. Para lanzar este proyecto empresarial es imprescindible realizar un contraste de mercado con nuestros clientes potenciales para evaluar

la viabilidad comercial. En este sentido tenemos identificado un grupo de clientes inicial a los que tenemos acceso a través de contactos personales con los que comenzar nuestra labor comercial.

3. Capacidad comercial. Para alcanzar el éxito en la venta de servicios tecnológicos requiere dos factores clave: experiencia en proyectos tecnológicos y experiencia en el sector. En nuestro caso las personas que se encargarán de esta tarea poseen estos valores además de un perfil claramente orientado al cliente.

Además de estos factores, existe otro canal comercial fundamental en este negocio y no es otro que ganarse la confianza del cliente con el servicio. Nuestro modelo de negocio se basa en el trabajo codo con codo con el cliente y es a partir de la construcción de esa confianza donde apalancamos las ventas cruzadas. Para alcanzar este objetivo es fundamental que el personal desplazado en nuestros clientes se involucre y aporte soluciones imaginativas.

4. Conocimiento sectorial. El éxito de un negocio radica en ser capaces de solucionar las necesidades de los clientes y para ello es necesario conocer su problemática en profundidad. En Retailing One partimos de una experiencia en el sector que nos debería facilitar el acceso a los clientes. Hablar el mismo lenguaje que el cliente es un valor diferencial de nuestra empresa.

5. Conocimiento tecnológico. En este factor es fundamental la capacidad para llevar a cabo integración de sistemas. No todos los competidores tienen estas capacidades y por tanto Retailing One presenta una ventaja respecto a ellos. Por otro lado los grandes integradores que poseen capacidades tecnológicas (IBM o HP) son menos ágiles en el Delivery.

6. Agilidad en el mantenimiento. Nuestra propuesta se basa en tener a diario personas desplazadas en las tiendas de los clientes que introduzcan en los sistemas todas las actualizaciones en los productos. Este Factor requiere de una selección de personal adecuado que en empresas de nueva creación resulta más complicado.

7. Financiación. El proyecto no requiere de una gran inversión para su puesta en marcha ya que a cada cliente se le factura dentro del proyecto de alta todas las inversiones en equipamiento. El valor que aporta Retailing One está en la consultoría, integración y mantenimiento. No obstante el plan de negocio contempla la fase inicial donde se requiere un mayor músculo financiero ya que todavía no se tienen ingresos.

Fortalezas y Debilidades

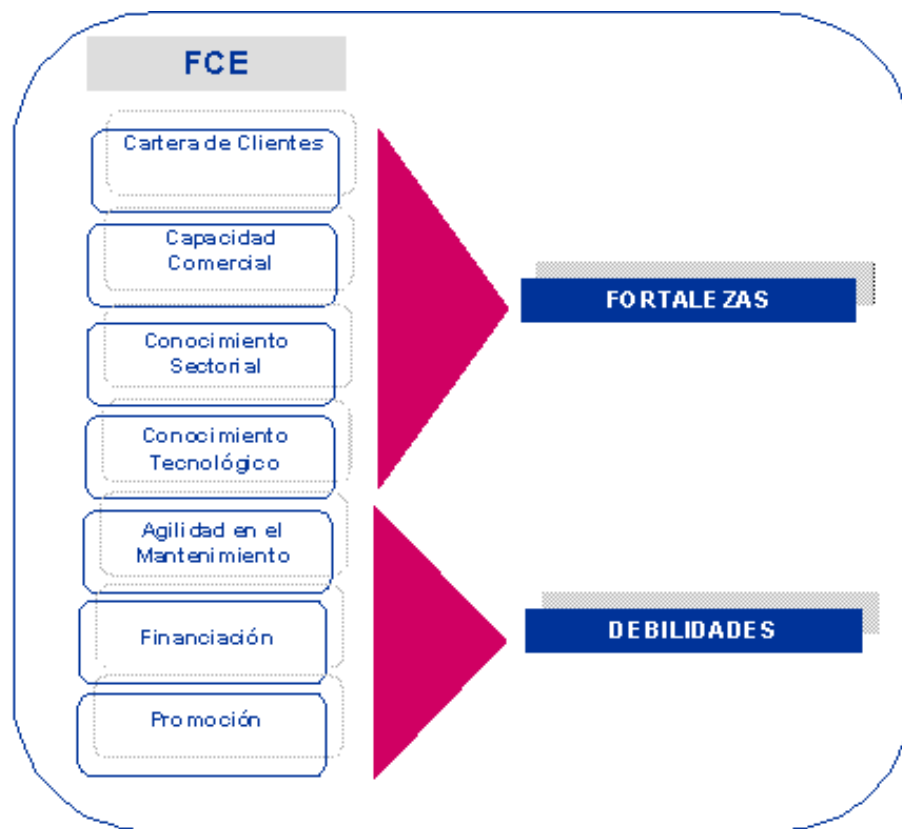
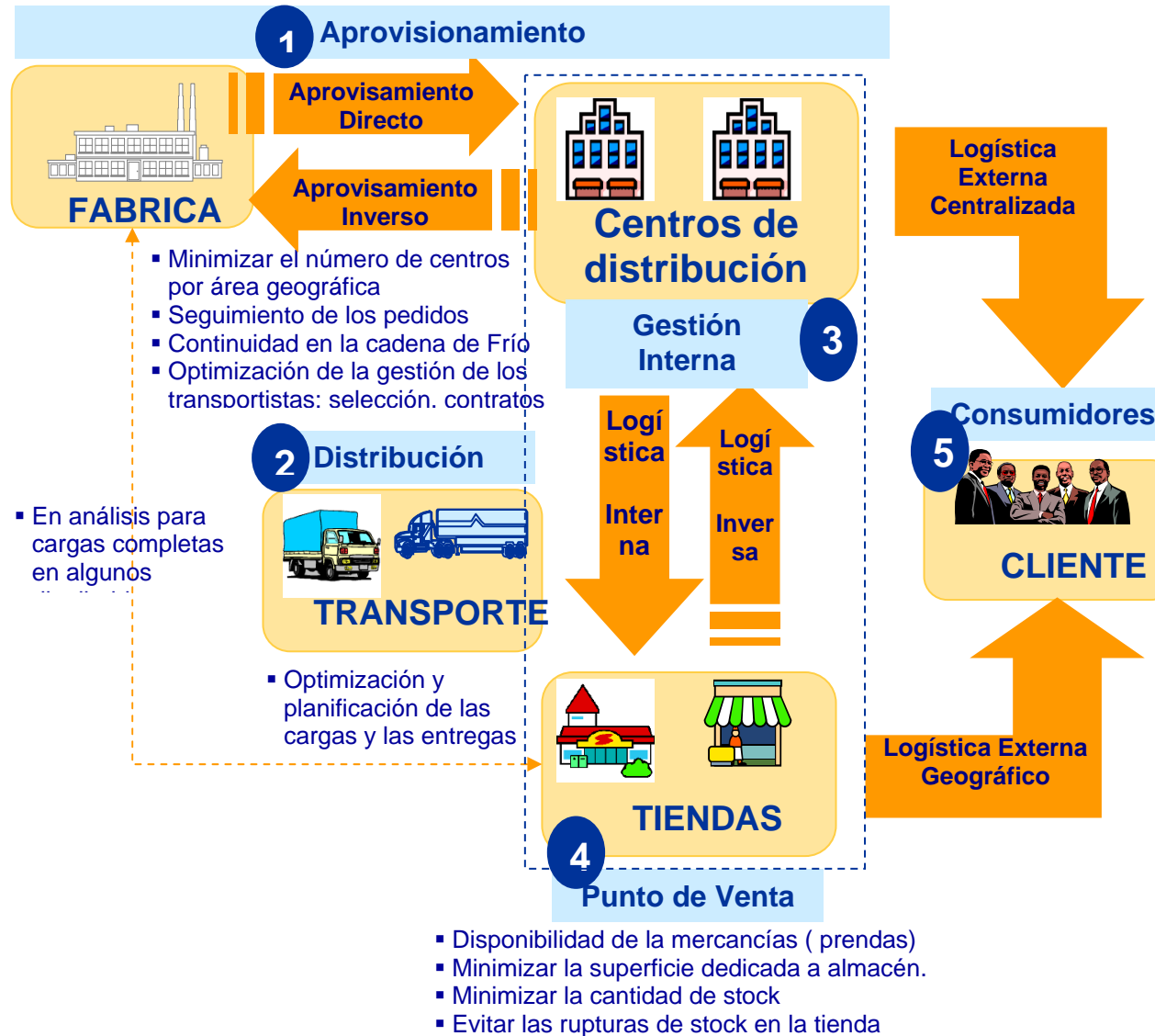
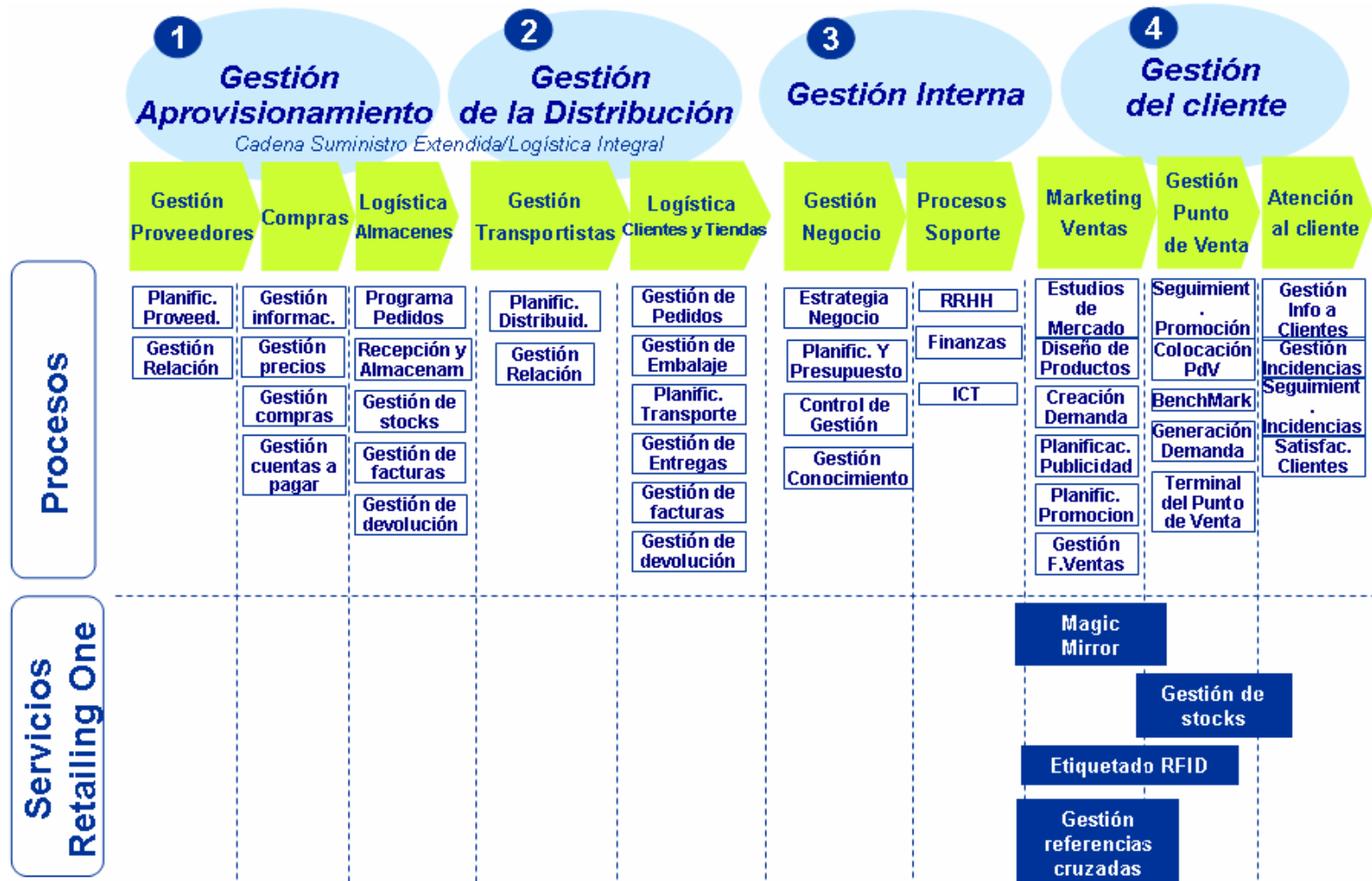


Tabla I.6: FCE: fortalezas y debilidades

9.1. Esquema de operaciones



9.2. La cadena de operaciones Retailing One



10. OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO

¿Qué están demandando las tiendas?

En la situación de crisis generalizada que vivimos, el segmento textil se ve 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:

- 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 con el fin de poder darles una atención más personalizada que se pueda plasmar en un aumento de los ingresos.
- 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 de back office.

¿Qué estamos vendiendo?

Retailing One presenta un catálogo de servicios donde el cliente podrá seleccionar aquellos que se ajusten más a sus necesidades de negocio.

Catálogo de Servicios		Descripción
Mantenimiento hardware (HW)	del	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión y control de los componentes de la solución (middleware, antenas , servidor,...). ▪ Reemplazo de componentes.
Mantenimiento software (SW)	del	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soporte y mantenimiento de la aplicación. ▪ Mejoras en la aplicación de creación de combinaciones para proponer a consumidor. ▪ Gestión de sistema operativo y base de datos. ▪ Mantenimiento de interfaces con otros sistemas como puede ser el ERP de gestión o el sistema de gestión de stocks.
Etiquetado RFID		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primera carga de tags asignando las referencias de la tienda (similar a los códigos de barras pero cuya lectura se puede hacer a distancia) garantizando la consistencia de información entre el sistema de gestión de la tienda y Magic Mirror. ▪ Completar la información de los tags con otra relevante a proyectar en las pantallas para el usuario (precios, etc).

Creación inicial de referencias cruzadas	<ul style="list-style-type: none"> Asociación inicial n X m de las prendas de la tienda en el sistema (n prendas se asocian a m prendas y/o complementos). Por ejemplo, se asociarían todas las camisas, camisetas, jerseys, zapatos,... que pudieran conjuntar con unos pantalones.
Mantenimiento del etiquetado RFID	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de las etiquetas RFID una vez que el proyecto ha entrado en funcionamiento y se requiere asignar tags a las nuevas prendas que entran en la tienda. Recuperación de las etiquetas si es que se deciden regrabables.
Gestión de las referencias cruzadas	<ul style="list-style-type: none"> Asociación en el sistema de las nuevas prendas que van entrando en la tienda con el resto. Por ejemplo, si se pone a la venta un abrigo nuevo, será necesario ligarlo a botas, pantalones, ...
Gestión de stocks del punto de venta	<ul style="list-style-type: none"> Servicio complementario que se podría prestar a nuestros clientes utilizando las características de los sistemas RFID. Este servicio es inmediato, una vez se hayan etiquetado todas las referencias de la tienda.

Tabla I.7: Catálogo de servicios R.O

¿Cómo lo vendemos?

El modelo de negocio consta de dos componentes:

- 1) Componente de proyecto.** En este concepto se engloban todos los trabajos de análisis, diseño, instalación y provisión necesarios para la puesta en marcha del servicio. La metodología de proyecto es similar a la de cualquier proyecto de integración de sistemas. La oferta que se presentará a los clientes deberá llevar las siguientes tareas:

Toma de requerimientos. Tareas de identificación en detalle de las necesidades del cliente respecto al proyecto contratado.

Análisis funcional. Determinación de que 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 o formación.

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.

Implementación e instalación. Desarrollo e integración de la solución técnica. Contempla componentes de HW o SW.

Carga inicial de información. Se distinguen dos tareas fundamentales:

- o Cargar en el sistema todas las referencias de prendas recogidas en el ERP de la tienda y asociarlas a las etiquetas RFID.
- o Cargar en el sistema las referencias cruzadas entre las distintas prendas.

Pruebas. Definición de un plan de pruebas tanto de sistemas como funcional para garantizar que la instalación del sistema se ha realizado bajo los parámetros de calidad exigidos.

Puesta en producción. Tareas necesarias para pasar trabajar con la nueva solución.

Soporte a puesta en producción. Soporte de la instalación en los 7 días posteriores al arranque de la solución para solventar las posibles incidencias que se pudieran generar.

La facturación del proyecto se realizará una única vez aunque la factura total podría estar fraccionada en función de los hitos de trabajo que se determinen.

2) **Componente de servicio.** Generación de ingresos procedentes de las tareas de mantenimiento de la instalación y fundamentalmente del mantenimiento de las referencias cruzadas entre las prendas. El catálogo de servicios a contratar son:

- o **Facturación:** ingreso recurrente mensual en función de los servicios contratados por el cliente.
- o **Nivel de servicio:** gestión de la calidad de servicio basado en:
 - **Service Level Objective (SLOs).** Se trata de una modalidad de servicio en best effort, es decir se tratará de dar el mejor servicio pero sin compromiso de penalización.
 - **Service Level Agreements (SLAs).** Se establecerá un compromiso de atención de incidencias con el cliente en un tiempo limitado bajo la condición de penalización económica en caso de no atención en el tiempo establecido. Lógicamente esta modalidad de nivel de servicio lleva una tarifa superior que la modalidad de SLO.

¿Cómo competiremos?

Por innovación. El producto sobre el que se basa la solución principal es novedoso en nuestro país ya que su penetración en estos momentos es prácticamente inexistente. Se trata de una solución muy impactante desde el punto de vista tecnológico. Desde nuestro punto de vista, el perfil de cliente final que accede al establecimiento objetivo es muy avanzado desde el punto de vista tecnológico y por tanto verá la solución como algo muy atractivo que redundará en un aumento final de las ventas debido a la percepción favorable que se genera en esas personas.

Por diferenciación. Todas las soluciones son diferentes debido a que cada una se adapta a la tipología de tienda y del negocio del cliente. El factor fundamental en este caso es el proyecto de alta y el análisis funcional que se realiza para los clientes de forma individualizada.

Retailing One se adapta a las distintas situaciones de sus clientes tanto desde el punto de vista de la arquitectura civil como de la arquitectura de sistemas, integrando la nueva solución con los sistemas de backoffice del cliente.

Por alcance del servicio. La oferta de servicios es totalmente configurable pudiendo prestar desde un servicio básico de instalación hasta un servicio completo de outsourcing total. La ventaja de la solución es que puede cubrir el ciclo completo desde el diseño de la solución hasta el mantenimiento de todos los servicios de valor añadido que figuran en el portfolio.

Por Especialización. Retailing One está concebida como una empresa proveedora de servicios verticales, por tanto su potencial está en el conocimiento del sector retail y en su oferta de servicios totalmente focalizada en el segmento de la moda y complementos.

Nuestras perspectivas

Sector retail de moda y complementos. El sector de la moda y complementos no dispone de una solución de este tipo. Es en estos momentos de crisis en el consumo donde se requieren nuevos elementos que favorezcan el incremento de las ventas. Entendemos que la solución que se propone puede ser muy atractiva para un público joven muy sensible a las últimas tendencias tecnológicas.

Crecimiento vertical. Se trataría de aumentar el posicionamiento en el sector mediante otras soluciones tecnológicas. Una vez que la empresa tenga presencia en el sector podrá plantearse el comenzar nuevas líneas de negocio como pudiera ser el control de los stocks, la gestión de los terminales del punto de venta o el mantenimiento de los ERPs.

Crecimiento horizontal. Una vía de expansión del negocio de la empresa podría estar basada en el know how adquirido en la tecnología RFID. Esta tecnología es aplicable a una gran cantidad de negocios (gestión de la cadena de suministro, localización, gestión de hospitales,..) donde la componente tecnológica y las necesidades de etiquetado son similares.

¿Cuáles son las claves del negocio?

Servicio integral frente a instalación RF. El objetivo de Retailing One no es vender o distribuir una instalación RF. El objetivo en este caso es proveer servicios alrededor de este producto y de la tecnología RFID.

Negocio recurrente frente a instalación. La idea de negocio está basada en la creación de relaciones a largo plazo con nuestros clientes ya que es en los servicios donde se consigue un mayor margen que en la mera instalación. Si se abusa de esta modalidad de negocio se acabaría compitiendo en precios con instaladoras de electricidad, lo que supondría un error estratégico.

Integración de sistemas de negocio. La oferta de la empresa debe ir dirigida a la parte más alta de la cadena de valor TIC, que es la de la integración de sistemas de negocio. Para ello se requieren perfiles cualificados con experiencia en proyectos de IT.

Servicio extremo a extremo. Una clave del éxito fundamental de Retailing One es que es la posibilidad que se brinda al cliente de poder disponer de una herramienta atractiva que aporta valor al consumidor final, sin tener que emplear tiempo y recursos en las tareas de back office.

Solución potencial para el incremento de las ventas de nuestros clientes. El gran driver de entrada en nuestros clientes potenciales está en que se propone una solución que incrementa las ventas. A partir de ese discurso el cliente será mas propicio a escuchar la oferta de servicio que se le presenta.

Inversión mínima. El proyecto no requiere de una gran inversión para su puesta en marcha ya que a cada cliente se le factura dentro del proyecto de alta todas las inversiones en equipamiento. El valor que aporta Retailing One está en la consultoría, integración y mantenimiento.

Participación del cliente en el servicio. El servicio propuesto es un modelo en el cual el responsable de la tienda es el que debe elegir las combinaciones entre las distintas prendas ya que entendemos que esta elección constituye parte del negocio *core* de nuestros clientes. El papel de Retailing One sería el de trasladar al los sistema la combinaciones elegidas por el responsable de tienda. Por tanto, nuestra empresa se encargaría de la parte de la solución que aporta poco valor a la tienda desde el punto de vista del negocio.

Líneas de Actuación Estratégicas

Servicio frente a tecnología. El objetivo de Retailing One no es vender o distribuir una instalación de RFid. El objetivo es proveer servicios alrededor de esta tecnología.

Negocio recurrente frente a instalación. La idea de negocio está basada en la creación de relaciones a largo plazo con nuestros clientes ya que es en los servicios donde se consigue un mayor margen que en la mera instalación. Si se abusa de esta modalidad de negocio se acabaría compitiendo en precios con los instaladores, lo que supondría un error estratégico.

Integración de sistemas de negocio. La oferta de la empresa debe ir dirigida a la parte más alta de la cadena de valor TIC, que es la de la integración de sistemas de negocio. Para ello se requieren perfiles cualificados con experiencia en proyectos de IT.

Servicio extremo a extremo. Una clave del éxito de Retailing One es la posibilidad que se brinda al cliente de poder disponer de una herramienta atractiva que aporta valor al consumidor final, sin tener que emplear tiempo y recursos en las tareas de back office.

Solución potencial para el incremento de las ventas de nuestros clientes. El gran driver de entrada en nuestros clientes potenciales está en que se propone una

solución que incrementa las ventas. A partir de ese discurso el cliente será más propicio a escuchar la oferta de servicio que se le presenta.

Participación del cliente en el servicio. El servicio propuesto es un modelo en el cual el responsable de la tienda es el que debe elegir las combinaciones entre las distintas prendas ya que entendemos que esta elección constituye parte del negocio *core* de nuestros clientes. El papel de Retailing One sería el de trasladar a los sistemas las combinaciones elegidas por el responsable de tienda. Por tanto, nuestra empresa se encargaría de la parte de la solución que aporta poco valor a la tienda desde el punto de vista del negocio.

Ser conscientes de la importancia fundamental que tiene este factor en el éxito del servicio, es una ventaja competitiva con respecto a los competidores ya que no se trata de un FCE Genérico.



eoí | escuela
de negocios

Retailing One

Plan de Marketing

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

Retailing One

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. PRODUCTO / SERVICIO.....	4
2.1. Qué vendemos	4
2.2. Previsión de la demanda.....	7
3. CLIENTES OBJETIVO.....	10
3.1. A quién se lo vendemos	10
3.2. Área de actuación geográfica	10
3.3. Para qué lo vendemos.....	10
3.4. Clasificación de Clientes Objetivo	11
3.5. Número de Clientes Objetivo	12
4. CÓMO ABORDAMOS EL MERCADO	17
4.1. Promoción	17
4.2. Publicidad y Comunicación.....	20
4.3. Marca y logotipo	21
4.4. Acuerdos con Distribuidores Asociados a RFID / Magic Mirror.....	21

TABLAS DE CONTENIDO

ILUSTRACIONES

Ilustración II.1: Puntos de venta para Grandes grupos.....	13
Ilustración II.2: Puntos de venta para Grupos de tiendas.....	15

TABLAS

Tabla II.1: Catálogo de servicios R.O.....	5
Tabla II.2: Previsión de la demanda a 5 años.....	7
Tabla II.3: Previsión de tiempo por perfil profesional.....	8
Tabla II.4: Principales Tarifas Retailing One.....	8
Tabla II.5: Previsión de ingresos totales de Retailing One en los primeros 5 años.....	9
Tabla II.6: Previsión clientes para Grandes Grupos.....	13
Tabla II.7: Resumen por zonas de clientes para Grandes Grupos.....	13
Tabla II.8: Previsión clientes para Grupos de tiendas.....	15
Tabla II.9: Resumen por zonas de clientes para Grupos de tiendas.....	15

1. INTRODUCCIÓN

En este documento llamado Plan de Marketing de Retailing One, pretendemos dar respuesta mediante múltiples apartados, a preguntas como:

- ¿Qué productos y servicios pretende Retailing One poner en el mercado?
- ¿Qué pretende Retailing One para sus clientes con la venta de sus productos y servicios?
- ¿A qué precio se pretende poner a la venta nuestros productos y servicios?
- ¿Qué previsión de ventas tenemos prevista para los próximos años?
- ¿Cuáles son nuestros clientes objetivo, tienen todos el mismo peso?
- ¿En qué zonas se establecerá Retailing One?
- ¿Cómo captaremos a los clientes que deseamos y cómo los mantendremos?
- ¿Realizaremos acciones de promoción, publicidad, de qué forma y para qué clientes?
- ¿Es importante para nosotros formalizar acuerdos con proveedores y subcontratistas?

Para dar respuestas a todas estas preguntas hemos tenido en cuenta los análisis realizados previamente, tanto genéricos (externos e internos), como los análisis específicos que nos determinaron los factores relevantes del entorno, los factores clave de éxito, y las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de nuestro negocio.

Toda esta información nos ha servido de punto de partida para elaborar nuestro plan de marketing.

2. PRODUCTO / SERVICIO

2.1. Qué vendemos

Este proyecto de negocio se basa en una tecnología desarrollada sobre RFID que consiste en un espejo diseñado para el comercio minorista llamado "Magic Mirror". Cuando el espejo detecta frente a él una prenda etiquetada con RFID, despliega en la pantalla una descripción de la pieza, colores y tallas disponibles, posibles complementos a la prenda y guías de estilo.

La solución que planteamos aumenta las ventas cruzadas, pero como contrapunto para el cliente requiere esfuerzo en cuanto a la codificación y mantenimiento de las referencias asociadas a los tags RFID, gestión de los inventarios y fundamentalmente la asociación de complementos que combinen con las prendas del inventario que es la base de solución que se plantea.

En ese sentido Retailing One se encargaría de realizar todas las tareas de backoffice asociadas a esta solución que supondrían tiempo y recursos del cliente en la atención del consumidor final. Por tanto, nuestra empresa proporcionaría un servicio extremo a extremo a sus clientes desde el proyecto de instalación hasta el mantenimiento de los sistemas y de los datos permitiendo que estos pudieran dedicarse al consumidor final sin deterioro de la atención.

Retailing One presenta un catálogo de servicios donde el cliente podrá seleccionar aquellos que se ajusten más a sus necesidades de negocio.

Catálogo de Servicios	Descripción
Mantenimiento HW	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta disponibilidad del sistema Magic Mirror ▪ Supervisión y control de los componentes de la solución (middleware, antenas , servidor,..) ▪ Recambio de componentes
Mantenimiento SW	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soporte y mantenimiento de aplicativo ▪ Gestión de sistema operativo y base de datos ▪ Mantenimiento de interfaces con otros sistemas como puede ser el ERP de gestión o el sistema de gestión de stocks
Etiquetado RFID inicial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asignación inicial de las referencias de la tienda a los tags RFID (similar a los códigos de barras pero cuya lectura se puede hacer a distancia) garantizando la consistencia de información entre el sistema de gestión de la tienda y Magic Mirror ▪ Se trataría de ir prenda por prenda asignando un tag a cada prenda de la tienda
Carga inicial de referencias cruzadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asociación inicial n X m de las prendas de la tienda en el sistema (n prendas se asocian a m prendas y/o complementos). ▪ Por ejemplo, se asociarían todas las camisas, camisetas, jerseys, zapatos,.. que pudieran conjuntar con unos pantalones.

Mantenimiento del etiquetado RFID	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de las etiquetas RFID una vez que el proyecto ha entrado en funcionamiento y se requiere asignar tags a las nuevas prendas que entran en la tienda
Gestión de las referencias cruzadas	<ul style="list-style-type: none"> Asociación en el sistema de las nuevas prendas que van entrando en la tienda con el resto Por ejemplo, si se pone a la venta un abrigo nuevo, será necesario ligarlo a botas, pantalones, ...
Gestión de stocks del punto de venta	<ul style="list-style-type: none"> Servicio complementario que se podría prestar a nuestros clientes utilizando las características de los sistemas RFID. Este servicio es inmediato, una vez se hayan etiquetado todas las referencias de la tienda
Información de consultas y ventas realizadas	<ul style="list-style-type: none"> Controlar por medio de software adecuado las prendas mas consultadas en el espejo, las mas vendidas, etc. Elaboración de informes a medida que puedan servir de utilidad a nuestros clientes para confeccionar su exposición, promocionar sus prendas y complementos.
Servicio de Business Intelligence	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de análisis de la información recogida para generar cuadros de mando dirigidos al área de marketing que aportaría un conocimiento muy relevante en cuanto a visitas, segmentación de los clientes, gustos del cliente, efectividad de la inversión....

Tabla II.1: Catálogo de servicios R.O

El modelo de negocio consta de dos componentes:

1) Componente de proyecto. En este concepto se engloban todos los trabajos de análisis, diseño, instalación y provisión necesarios para la puesta en marcha del servicio. La metodología de proyecto es similar a la de cualquier proyecto de integración de sistemas. La oferta que se presentará a los clientes deberá llevar las siguientes tareas:

- o **Toma de requerimientos.** Tareas de identificación en detalle de las necesidades del cliente respecto al proyecto contratado.
- o **Análisis funcional.** Determinación de que 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 o formación.
- o **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.

- o **Implementación e instalación.** Desarrollo e integración de la solución técnica. Contempla componentes de HW o SW.
- o **Carga inicial de información.** Se distinguen dos tareas fundamentales:
 - o Cargar en el sistema todas las referencias de prendas recogidas en el ERP de la tienda y asociarlas a las etiquetas RFID.
 - o Cargar en el sistema las referencias cruzadas entre las distintas prendas.
- o **Pruebas.** Definición de un plan de pruebas tanto de sistemas como funcional para garantizar que la instalación del sistema se ha realizado bajo los parámetros de calidad exigidos.
- o **Puesta en producción.** Tareas necesarias para pasar trabajar con la nueva solución.
- o **Soporte a puesta en producción.** Soporte de la instalación en los 7 días posteriores al arranque de la solución para solventar las posibles incidencias que se pudieran generar.

La facturación del proyecto se realizará una única vez aunque la factura total podría estar fraccionada en función de los hitos de trabajo que se determinen.

2) Componente de servicio. Generación de ingresos procedentes de las tareas de mantenimiento de la instalación y fundamentalmente del mantenimiento de las referencias cruzadas entre las prendas. El catálogo de servicios a contratar son :

- o **Facturación:** ingreso recurrente mensual en función de los servicios contratados por el cliente.
- o **Nivel de servicio:** gestión de la calidad de servicio basado en
 - *Service Level Objective (SLOs).* Se trata de una modalidad de servicio en best effort, es decir se tratará de dar el mejor servicio pero sin compromiso de penalización.
 - *Service Level Agreements (SLAs).* Se establecerá un compromiso de atención de incidencias con el cliente en un tiempo limitado bajo la condición de penalización económica en caso de no atención en el tiempo establecido. Lógicamente esta modalidad de nivel de servicio lleva una tarifa superior que la modalidad de SLO.

2.2. Previsión de la demanda

Para calcular la estimación de la demanda nos planteamos un horizonte temporal de 5 años. Los componentes del cálculo de ingresos que se van a tener en cuenta son:

- N° de clientes acumulados (franquicias o marcas, diferenciadas por CIF).
- N° de instalaciones (Kit tiendas)
- N° de referencias (artículos gestionados)
- N° de etiquetados realizados en el año.

	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
N° 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

Tabla II.2: Previsión de la demanda a 5 años.

Ingresos por Instalación.

Retailing One obtiene sus ingresos de 2 formas diferentes, ingresos puntuales, e ingresos recurrentes.

Los ingresos puntuales son debidos a instalaciones nuevas en las tiendas de nuestro sistema Magic Mirror.

Los ingresos recurrentes son aquellos derivados del mantenimiento de las instalaciones en explotación. Aquí incluimos:

- Aquellos que se producen en la tienda, como mantenimiento de referencias, cruce de referencias, publicidad dentro de Magic Mirror, informes de consultas a Magic Mirror, etc.
- Aquellos que se derivan de trabajos externos a la tienda, como el etiquetado de las prendas en centros de distribución, consumibles de etiquetas. Para calcular el precio de la instalación, nos basamos en una estimación de las jornadas que se necesitaría para llevarla a cabo. Se toma como unidad básica la instalación Kit de tienda. En la siguiente tabla podemos ver un detalle de las horas consumidas instalación por fase y perfil.

Dentro de los ingresos puntuales, el más importante es el derivado de las instalaciones en tiendas. En la tabla siguiente, podemos ver el desglose de horas estimadas de proyecto por perfil y actividad.

ACTIVIDAD	Jornadas Jefe de Proyecto	Jornadas Consultor	Jornadas Técnico de Soporte
A1: Gestión Instalación	10		
A2: Análisis		3	
A3: Diseño		3	
A4: Desarrollo		5	
A5: Pruebas/Certificación		2	
A6: Carga inicial de datos			5
A7: Soporte al arranque		5	5
Totales	10	18	10

Tabla II.3: Previsión de tiempo por perfil profesional.

Del resultado de este análisis, consideramos que la tarifa de los principales productos y servicios, tanto puntuales como recurrentes para una instalación de tienda tipo debería ser el siguiente:

TARIFAS RETAILING ONE 2010

	Precio (€)	COMENTARIOS
Tarifa Kit por tienda	7.000 €	Incluimos en el precio los materiales de la instalación, software, hardware, "Magic Mirror", cableado. Se trata de un ingreso puntual.
Tarifa "one shot" consultoría instalación	3.000 €	Aquí incluimos las tarifas de consultoría estandar descritas en la tabla anterior. Se trata de un ingreso puntual
Tarifa alta referencia	5,30 €	Se trata de un ingreso recurrente, basado en la cantidad de referencias que la tienda tenga y por el mantenimiento de ellas, asociaciones, altas, bajas, etc.
Tarifa etiquetado individual en centro distribuidor	0,13 €	Se trata de la tarifa por etiquetado que se le facturará al cliente por el etiquetado en el centro de logística. Es un ingreso recurrente.
Tarifa consumible etiqueta Rfid	0,10 €	Se trata del precio que Retailing One facturará al cliente por el consumible que se utilice en el etiquetado de las prendas. Es un ingreso recurrente para Retailing One.

Tabla II.4: Principales Tarifas Retailing One.

Ingresos totales

Con estas tarifas, tendríamos unos ingresos totales estimados a 5 años vista según lo indicado en la siguiente tabla.

CUENTA DE EXPLOTACION PREVISIONAL	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Instalaciones kit en tiendas	16	36	140	150	200
Instalaciones acumuladas	16	52	192	342	542
VENTAS	476.659	1.389.142	5.199.908	8.291.151	12.799.419
Ingresos instalaciones	160.000	360.000	1.400.000	1.500.000	2.000.000
Ingresos recurrentes por tienda: asociaciones	254.400	826.800	3.052.800	5.437.800	8.617.800
Ingresos recurrentes por tienda: etiquetados	35.190	114.367	422.278	774.749	1.264.653
Otros ingresos (<i>etiquetas RFID</i>)	27.069	87.975	324.829	578.602	916.966

Tabla II.5: Previsión de ingresos totales de Retailing One en los primeros 5 años.

3. CLIENTES OBJETIVO

En este apartado describimos cuales son nuestros clientes objetivo, cuantos hay, su clasificación, qué clientes abordaremos en cada una de nuestras etapas establecidas, etc.

3.1. A quién se lo vendemos

Aunque ya fue tratado este punto con anterioridad, conviene recordar en este punto que nuestros clientes objetivo, en los que vamos a centrar todos nuestros esfuerzos comerciales son clientes no centrados en el precio, sino que buscan una diferenciación con la tecnología de vanguardia que nosotros le ofrecemos.

Dentro de este abanico inicial, quedan descartados aquellos clientes como hipermercados con secciones textiles, tiendas factory, outlets, y aquellas tiendas pequeñas que por su coste no las consideramos adecuadas para adquirir productos y servicios, ya que supondría una inversión demasiado grande para su volumen de negocio haciéndolo inviable.

Nuestros productos y servicios serán ofrecidos a tiendas de moda con grandes cantidades de referencias, o que cambien sus catálogos de temporada de manera regular, de forma que puedan sacar partido a un servicio personalizado en la recepción y cruce de prendas asociadas con complementos, marcaje, y sobretodo el mantenimiento de nuestro producto estrella, "Magic Mirror".

3.2. Área de actuación geográfica

Dentro de los posibles clientes, que posean las características indicadas, tendremos en cuenta que inicialmente, Retailing One tendrá su actividad en Madrid y Barcelona, pudiéndose expandir a otros mercados en un futuro, por tanto, buscaremos clientes próximos a estas regiones definidas y que nos pueda facilitar la proyección internacional a través de su red internacional.

3.3. Para qué lo vendemos

Principalmente, nuestros servicios están dirigidos a empresas con interés por la mejora de sus puntos de venta, a aquellos que quieran aumentar su cuota de ventas, y con gran interés por la tecnología.

Por ello, Retailing One ofrece una herramienta para el minorista, que le permita aumentar las ventas en su negocio, sin aumentar su carga de trabajo. Para ello, se pone a disposición del cliente un equipo de profesionales desde el primer contacto comercial, en todas las fases de implantación, y en el desarrollo de software a medida que pudiera necesitarse, y mas tarde en el mantenimiento del sistema en explotación.

3.4. Clasificación de Clientes Objetivo

Los clientes objetivo de Retailing One los podemos dividir en:

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

Grandes Grupos

En este grupo se incluirían grandes grupos reconocidos internacionalmente, que poseen una red de tiendas lo suficientemente grande como para ser objetivo preferente de Retailing One.

Por tanto, estamos hablando de empresas bien conocidas en el sector textil de nuestro país como:

- GRUPO INDITEX
- GRUPO CORTEFIEL
- GRUPO MANGO
- EL CORTE INGLÉS

Grupos de Tiendas

En esta clasificación, incluiríamos grupos de menor volumen en el que el diseño, la innovación y la tecnología se valoran especialmente. Por tanto, hablamos de grupos de tiendas como:

- H&M
- PURIFICACIÓN GARCÍA
- CAROLINA HERRERA
- LOEWE
- ADOLFO DOMÍNGUEZ
- ARMANI
- GUCCI
- LACOSTE

H&M encajaría a Retailing One como cliente objetivo, pero estaríamos en el límite de tienda con bajos precios, que quizás para ellos es importante el coste por prenda que supone tener un sistema como el que les ofrecemos. Aunque por la cantidad de artículos a asociar, sería muy buena, por tanto consideramos adecuada a nuestra empresa.

Pequeñas Marcas

Tiendas de ropa especializada con pocos productos como Rosa Clara, Pronovias, etc. Estarían en un escalafón inferior a las anteriores, aunque también serían clientes objetivo de Retailing One, ya que son marcas interesadas en el diseño que disponen de un número interesante de sucursales en nuestra zona geográfica de actuación. Les

englobamos sin embargo en un nivel inferior por su tamaño a nivel de tiendas, y número de referencias limitada, pero clientes objetivo en cualquier caso.

- VITORIO Y LUCHINO
- PRONOVIAS
- ROSA CLARÁ

Puntos de Venta Minorista

Tampoco descartamos ninguna tienda minorista con potencial real de crecimiento, varias sucursales, y que apuesten por los productos de calidad, ya que en un futuro podemos encontrarnos con un cliente de niveles superiores.

Estos puntos de venta han de ser estudiados por nuestro departamento comercial para valorar si realmente se trata de un cliente potencial antes de iniciar el proyecto en concreto.

3.5. Número de Clientes Objetivo

El número de tiendas que podemos abordar se distribuyen de la siguiente manera:

Grandes Grupos

GRUPO INDITEX

	ESPAÑA	MADRID	CATALUÑA
ZARA	331	68	52
PULL&BEAR	287	37	38
MASSIMO DUTTI	248	35	36
BERSHKA	264	36	38
STRADIVARIUS	266	25	25
OYSHO	176	28	23
ZARA HOME	116	23	12
TOTAL	1.688	252	224

GRUPO CORTEFIEL

	ESPAÑA	MADRID	CATALUÑA
CORTEFIEL	250	24	7
PEDRO DEL HIERRO	19	8	0
SPRINGFIELD	287	45	20
MILANO	11	2	2
WOMEN'S SECRET	229	36	21
TOTAL	796	115	50

MANGO

	ESPAÑA	MADRID	CATALUÑA
MANGO TOUCH	6	1	0
HOMINI HEMERITO	59	10	13
SANDRINA FASOLI	12	3	3
ZUHAI MURAD	2	0	0
PENELOPE & MÓNICA CRUZ	160	21	17

ADAM LIPPES	46	6	5
TOTAL	285	41	38

EL CORTE INGLES

	ESPAÑA	MADRID	CATALUÑA
EL CORTE INGLES	115	30	12

Tabla II.6: Previsión clientes para Grandes Grupos.

Resumiendo, el número de puntos de venta de los grandes grupos serían

	ESPAÑA	MADRID	CATALUÑA
GRUPO INDITEX	1.688	252	224
GRUPO CORTEFIEL	796	115	50
GRUPO MANGO	285	41	38
EL CORTE INGLÉS	115	30	12

Tabla II.7: Resumen por zonas de clientes para Grandes Grupos.

Si lo vemos de una forma gráfica,

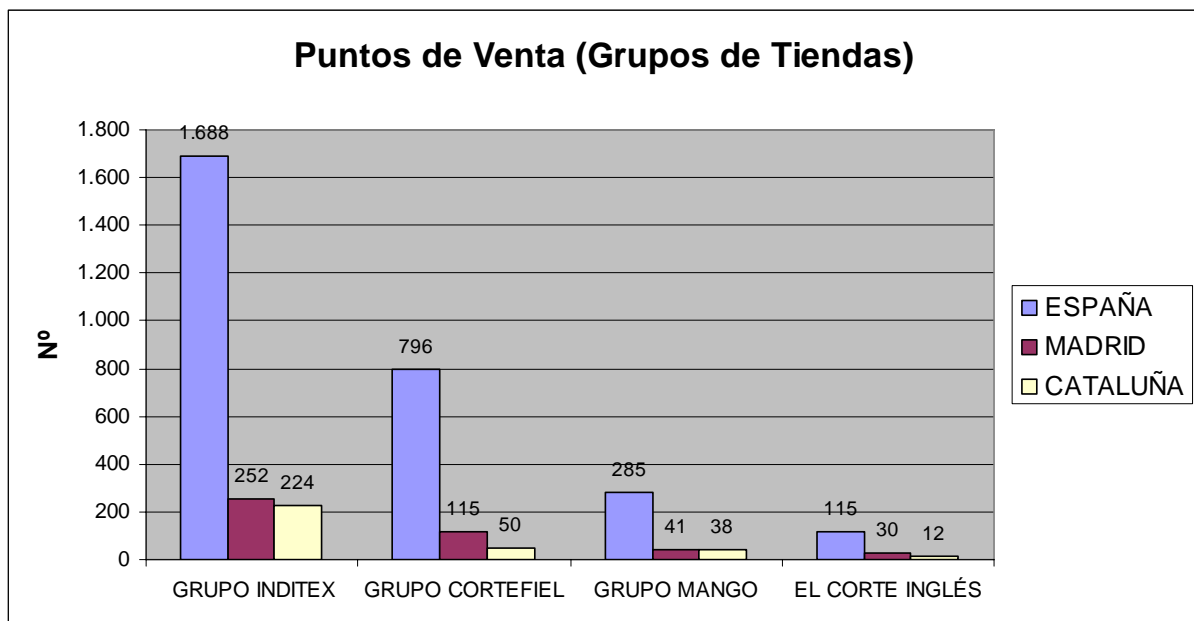


Ilustración II.1: Puntos de venta para Grandes grupos.

Por las cantidades que podemos observar, vemos que este grupo de clientes es sumamente importante para el despegue de Retailing One, ya que con la captación de un solo cliente, sería suficiente para poder hacer claramente viable nuestra empresa.

Grupos de Tiendas

Estamos hablando de grupos mas asequibles para una empresa de nueva creación como Retailing One, muy adecuadas por su tamaño, y que valoran especialmente la innovación y el diseño, y con precios en sus prendas que hacen posible la implantación del sistema ofrecido por Retailing One.

En número de puntos de venta, estamos hablando de,

H&M			
	ESPAÑA	MADRID	CATALUÑA
H&M	44	25	19
TOTAL	44	25	19

PURIFICACIÓN GARCÍA			
	ESPAÑA	MADRID	CATALUÑA
PURIFICACIÓN GARCIA	12	7	5
TOTAL	12	7	5

LOEWE			
	ESPAÑA	MADRID	CATALUÑA
LOEWE	11	6	5
TOTAL	11	6	5

ADOLFO DOMINGUEZ			
	ESPAÑA	MADRID	CATALUÑA
ADOLFO DOMINGUEZ	496	53	70
TOTAL	496	53	70

LACOSTE			
	ESPAÑA	MADRID	CATALUÑA
LACOSTE	125	10	36
TOTAL	125	10	36

GIORGIO ARMANI			
	ESPAÑA	MADRID	CATALUÑA
GIORGIO ARMANI	3	1	1
EMPORIO ARMANI	4	1	1
ARMANI JEANS	2	1	0
ARMANI COLLEZIONI	2	1	1
TOTAL	11	4	3

GUCCI			
	ESPAÑA	MADRID	CATALUÑA
GUCCI	4	2	1
TOTAL	4	2	1

Tabla II.8: Previsión clientes para Grupos de tiendas.

Resumiendo como en el caso de grandes grupos,

	ESPAÑA	MADRID	CATALUÑA
H&M	44	25	19
PURIFICACIÓN GARCÍA	12	7	5
LOEWE	11	6	5
ADOLFO DOMINGUEZ	496	53	70
LACOSTE	125	10	36
GIORGIO ARMANI	11	4	3
GUCCI	4	2	1

Tabla II.9: Resumen por zonas de clientes para Grupos de tiendas.

y en gráficos:

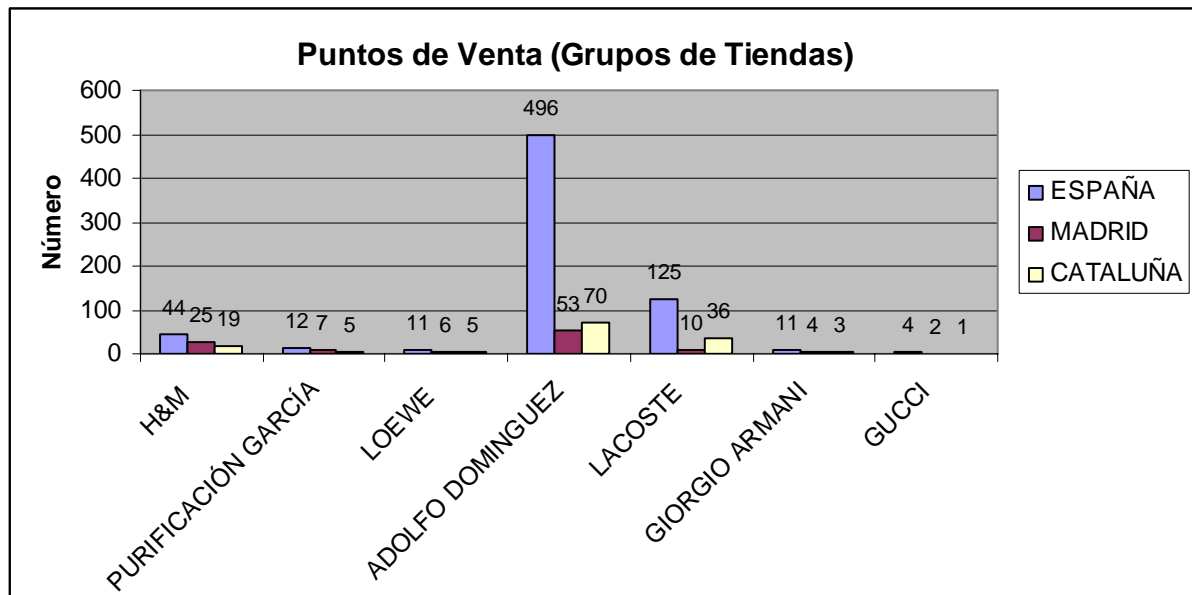


Ilustración II.2: Puntos de venta para Grupos de tiendas.

Por las razones ya indicadas, los esfuerzos a nivel comercial debemos centrarlos en estos clientes, ya que las estadísticas nos dicen que este tipo de clientes están adquiriendo especial relevancia, siendo, junto con los outlets (no objeto de nuestros servicios) las empresas de retail textil que más están creciendo en la actualidad.

Pequeñas Marcas

- PRONOVIAS
- ROSA CLARÁ
- VICTORIO & LUCCHINO
- ETC.

De este tipo de marcas, podemos hablar de un total de 70 tiendas según datos sacados de las páginas web oficiales de las marcas nombradas.

Punto de Venta Minorista

En este grupo podemos encuadrar a todas aquellas tiendas multimarca o no, con establecimientos en Madrid y Barcelona, y que posean potencial de crecimiento y se dediquen a prendas de una calidad media alta y con gran número de referencias.

Estimamos que puede haber más de 200 empresas con estas características según fuentes de la asociación de empresas de retail textil en España (ACOTEX).

4. CÓMO ABORDAMOS EL MERCADO

Dentro del plan de acción comercial, vamos a ver cómo se captan los nuevos clientes, cómo se mantienen, y las diferentes formas que consideramos nosotros para darnos a conocer a través de la promoción y la publicidad.

4.1. Promoción

Una parte importante de nuestro éxito, es hacer comprender a nuestros clientes cómo funciona el producto y los servicios que le vamos a proporcionar.

La promoción debe limitarse, al menos en los primeros años a las **acciones comerciales** de nuestra fuerza de ventas, entendemos, que el servicio que nosotros prestamos es muy personalizado, y por tanto, no podemos hacer promociones que tengan como objetivo varios clientes, aunque pertenezcan al mismo grupo.

La promoción debe estar focalizada en nuestro producto "Magic Mirror", y en estos primeros momentos, al ser un producto novedoso, ceñirnos a informar de aquellas características que hacen que las ventas de aquellos que lo implantan se disparen.

Posteriormente, la venta de servicios, será consecuencia de la adquisición del producto principal, y desencadenará una serie de necesidades que Retailing One podrá ofrecer sin problemas.

4.1.1.- Equipo comercial (Fuerza de Ventas).

El cliente debe estar informado por gente experta, y hacerlo directamente, sin intermediarios. Por tanto, debemos incorporar a nuestro equipo de ventas, perfiles comerciales, pero también perfiles técnicos, capaces de transmitir de manera sencilla y clara a nuestros clientes el funcionamiento de la tecnología utilizada, su funcionalidad, y su gran objetivo, el incremento de las ventas debido a la utilización de nuestro sistema.

Habrà en un principio un solo equipo de ventas, incorporado en nuestro organigrama del plan de recursos humanos que dará cobertura a las necesidades que tenga Madrid y Barcelona.

En un futuro, podremos pensar en dividir el equipo para que poder satisfacer mejor a los clientes por la cercanía con ellos, rapidez, etc.

4.1.2.- Captación de nuevos Clientes

Nuestros clientes objetivo serán captados de forma diferente según su clasificación, aunque el equipo comercial pueda estar constituido por las mismas personas.

- **Grandes Grupos y Grupo de Tiendas**

Para la captación de este tipo de clientes, debemos hacer visitas comerciales periódicas a los responsables de la contratación de este tipo de productos/servicios con el objeto de ofrecerles una demostración de cómo funciona Magic Mirror.

Para gestionar las visitas comerciales, se utilizarán medios informáticos adecuados (agenda comercial) que coordinen dichas visitas y que el cliente no se sienta olvidado, o desatendido y tampoco presionado.

Las visitas serán planificadas por el responsable comercial, en función de la estrategia comercial de la compañía, y los datos recopilados en la agenda comercial.

Una vez cerrada la cita, se procurará que la demostración se desarrolle fuera del ámbito habitual del cliente, y para ello, nos apoyaremos en salas especialmente diseñadas para realizar este tipo de presentaciones (show-rooms) propias o alquiladas, de manera que generemos un clima lo más similar a lo que el cliente tiene por tienda, o sea, debemos customizar las presentaciones para que sea un reflejo fiel de lo que el cliente tiene como punto de venta.

Este paso, es el más importante, y por tanto, se pondrán los medios técnicos y humanos que están a nuestro alcance.

- **Pequeñas Marcas y Puntos de Venta Minorista**

Para esta clasificación de clientes, la captación seguirá pasos algo diferentes. En este caso, el equipo comercial contactará de manera individual con los clientes, realizando visitas comerciales programadas como el caso de grandes clientes, pero las presentaciones y/o demostraciones podrán realizarse para varios clientes al mismo tiempo.

Para ello, se pueden utilizar salas de presentaciones de hoteles, sala de exposiciones de nuestras oficinas, o en cualquier otro ámbito.

Se permitirán asociaciones de empresas de este tipo para llevar este proyecto en conjunto, de manera que se utilicen sinergias de tiendas o grupo pequeños de tiendas similares.

Todos los contactos de clientes, cualquiera que sea su clasificación (datos de clientes, visitas, comentarios, llamadas, etc.), deben ser registrados en la agenda comercial de la compañía con el fin de que todas las personas del departamento comercial y gerencia estén informadas, y se trabaje con la misma información.

4.1.3.- Mantenimiento de Clientes

Es necesario que una vez el cliente ha sido captado y se acuerde llevar a cabo un proyecto con ellos, debemos ser conscientes de la importancia que tiene para el cliente poder resolver cualquier duda que tenga lo antes posible, y para ello tenemos que tener desarrollado un plan de asistencia.

Retailing One, tiene asociado a cada cliente un responsable de cuenta, y una persona que le sustituya para momentos en los que se necesite.

La base de datos de clientes (agenda comercial), está compartida con la centralita de la oficina, y es ésta quién pone en contacto al cliente con los responsables asignados a este cliente.

Los responsables comerciales se pondrán en contacto con los clientes al menos una vez al mes, con el fin de tener información de primera mano de cómo va el proyecto y si existen necesidades comerciales o cualquier queja o reclamación por parte del cliente.

Toda la información de estos contactos debe quedar reflejada en el sistema.

Al menos una vez al año, se informará a los clientes de las novedades efectuadas por Retailing One en el producto, o en los servicios que pueda prestar. Para ello, se utilizarán en el caso de Grandes Grupos o Grupos de Tiendas presentaciones individualizadas, y en el caso de Pequeñas Marcas y Puntos de Venta Minorista, presentaciones colectivas.

En estas reuniones o presentaciones, será evaluada la satisfacción del cliente mediante encuestas o cuestionarios. En el caso de Grandes Grupos y Grupos de Tiendas es el responsable de cuenta quién refleja el resultado de la encuesta en papel y lo reporta al responsable comercial a través del sistema de gestión comercial y en el caso de Pequeñas Marcas y Puntos de Venta Minoristas serán los propios clientes quién rellenarán sus cuestionarios, que serán trasladados al sistema de gestión comercial por la fuerza de ventas y analizados por el responsable de Calidad de la Compañía.

4.1.4.- Actividades Promocionales

Además de las actividades promocionales descritas en la captación de nuevos clientes y en el mantenimiento de los mismos, debemos tener en cuenta que se llevarán a cabo actos promocionales para dar a conocer nuestro producto como:

- **Participación en Ferias**

Aquí utilizaremos nuestro producto estrella "Magic Mirror" para captar la atención de los clientes, y informaremos de los servicios asociados que nuestra compañía les puede dar.

- **Presentaciones de producto en hoteles, paradores, etc.**

Se organizaran presentaciones a clientes de tiendas minoristas programadas en hoteles, paradores, y otros puntos de encuentro, para promocionar nuestros productos, aquí nuestro principal cometido es que el cliente vea el producto como una ventaja competitiva frente al resto, por lo que las presentaciones deben ser individuales, muy customizadas para las necesidades del asistente.

No debemos caer en el error de realizar actividades multitudinarias, excepto que se trate de demostraciones a asociaciones del mundo del retail textil (Ej: ACOTEX, Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos, Cámara de Comercio).

- **Instalaciones promocionales**

Con clientes de volumen importante, el equipo comercial establecerá acuerdos con los distribuidores de "Magic Mirror" para dejar prestado, instalado y funcionando una pequeña demo en tiendas seleccionadas previamente con los clientes, no con el sistema integrado de la tienda, pero sin programas demo de algunos productos preseleccionados.

Dicho de otro modo, utilizar estas instalaciones promocionales en la red de tiendas de los clientes, como escaparates de nuestro producto/empresa

- **Foros de Ideas**

Se programarán, al menos una vez al año, foros de ideas en los que se invitará a participar a los principales clientes, para dar su opinión acerca de los productos Retailing One, y se premiara las mejores ideas entre los participantes.

4.2. Publicidad y Comunicación

Para establecer una comunicación directa con clientes, proveedores, tanto presentes como futuros, y dar publicidad de Magic Mirror/Retailing One utilizaremos los medios siguientes:

- **Revistas especializadas**

Aprovechar como canal de comunicación las revistas especializadas (Ej: RFID Magazine) para que los clientes conozcan nuestros productos.

- **Presencia en la WEB**

Debemos incluir en la red, un portal de la compañía que nos ayuda a promocionar nuestros productos y servicios. Este canal de promoción debe estar enfocado a resolver dudas de clientes o futuros clientes curiosos, pero no debe estar enfocado inicialmente a la venta, entendemos que nuestro producto es muy específico, y debe ser explicado por especialistas. Por tanto, contendrá información de nuestra empresa, de nuestros productos y servicios, trabajos realizados, referencias, y sobretodo, el canal adecuado para poder solicitar visitas de nuestra fuerza de ventas, pero no un canal de venta directa en un principio.

En este canal de promoción, publicidad y comunicación con el cliente se sentirá cómodo recopilando información de nuestros trabajos realizados, referencias, productos, aplicaciones, y podrá resolver dudas sin sentirse presionado por nadie.

- **Documentos**

Con el fin de dar a conocer Retailing One en sus acciones promocionales y publicitarias, Retailing One elaborará:

- Dossier Corporativo
- Presentación de Productos y Servicios
- Fichas de Producto/Servicio
- Video Promocional
- Productos promocionales.

4.3. Marca y logotipo

Nuestro producto "Magic Mirror", no es un producto que pueda tener problemas porque este protegido con patentes, ya que se trata de una pantalla de ordenador con forma de espejo en el cual estan visualizados datos por medio de software especialmente desarrollado por Retailing One.

Sin embargo, registraremos nuestro nombre de empresa, y la imagen corporativa debe ser registrada.

El Logotipo elegido para nuestra imagen corporativa es el siguiente,

The logo for Retailing One features the company name in a bold, blue, sans-serif font. The text 'Retailing One' is mirrored horizontally, creating a symmetrical effect. The word 'Retailing' is on the left and 'One' is on the right, with the word 'One' appearing twice in the center, once above and once below the 'Retailing' part. The background is white.

Creemos que expresa directamente el sector en el que está encuadrada nuestra empresa, simboliza el producto que vamos a comercializar con una imagen especular del nombre, y es sencillo a la hora de incorporarlo en cualquier documento impreso, publicidad.

La imagen corporativa estará incluida en todos los documentos públicos que Retailing One utilice, como albaranes facturas, publicidad, folletos publicitarios, presentaciones, tarjetas de presentación, etc.

4.4. Acuerdos con Distribuidores Asociados a RFID / Magic Mirror

Retailing One es principalmente una empresa de servicios que se apoya en producto y tecnología. Por tanto, debe actuar de distribuidor de los productos asociados a la tecnología RFID, y en concreto de "Magic Mirror" y para ello, es imprescindible llegar a acuerdos comerciales con:

- Empresas fabricantes de dichos productos, dentro o fuera de España.
- Suministradores de hardware y software.
- Empresas de servicios de captación de recursos técnicos (programadores, técnicos, etc., con el fin de tener recursos suficientes para una expansión rápida).

Dichos acuerdos garantizaran en cierta medida el suministro de productos y servicios en nuestros clientes.



eoí | escuela
de negocios

Retailing One

Plan de Operaciones

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

Retailing One

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. Introducción a la tecnología RFID (Radio Frequency Identification)	4
2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	6
3. NECESIDADES DE RECURSOS	11

TABLAS DE CONTENIDO

ILUSTRACIONES

Ilustración III.1: Esquema de comunicaciones del sistema RFID	5
Ilustración III.2: Arquitectura necesaria a instalar en tienda	7
Ilustración III.3: Planning de tareas a realizar en la implantación del proyecto.	8

TABLAS

Tabla III.1: Competencias de los perfiles profesionales en Operaciones.....	8
Tabla III.2: Perfiles profesionales necesarios para una tienda.....	11
Tabla III.3: Perfiles profesionales necesarios para un proyecto (10 tiendas).....	11
Tabla III.4: Tiempo de ejecución necesario en función de las tiendas.	11
Tabla III.5: Necesidades de plantilla en Operaciones para los 4 primeros años,	12
Tabla III.6: Necesidades de Técnicos en los 4 primeros años,.....	13
Tabla III.7: Necesidades totales de plantilla para Operaciones en los 4 primeros años,	13

1. INTRODUCCIÓN

Como se ha indicado en la cadena de valor, la actividad productiva de Retailing One es una propuesta de valor para el cliente, no es un producto, es un conjunto que trata de satisfacer una necesidad.

En Retailing One pensamos que una de las claves de nuestro negocio está en transmitir al cliente la disponibilidad de tiempo y recursos de los que va a disponer para poder ofrecer la atención que demanda consumidor final del sector retail de moda y complementos.

Para conseguirlo nuestra empresa ofrece un servicio de extremo a extremo desde el proyecto de instalación hasta el mantenimiento de los sistemas y de los datos, en el que nuestros clientes participan de forma activa en el proceso de referencias cruzadas y gestión de inventario para lo que pondremos a su alcance una potente herramienta informática y el apoyo especializado de nuestra organización.

Las operaciones en un entorno de servicios se basan en la actividad de cada una de las personas que configuran el equipo de trabajo, y por tanto, la facturación al cliente se realizará por las horas que cada recurso emplea en los trabajos asociados al servicio, o bien, asociados al proyecto de alta.

Para una mejor organización y descripción de los servicios, Retailing One divide su actividad en dos componentes:

- **Componente de proyecto.** En este concepto se engloban todos los trabajos de análisis, diseño, instalación y provisión necesarios para la puesta en marcha del servicio. La facturación en este caso será en un único pago asociado a la realización del proyecto.
- **Componente de servicio.** Conlleva las tareas de mantenimiento de la instalación y fundamentalmente el mantenimiento de las referencias cruzadas entre las prendas. En el caso, la forma de ingreso para Retailing One es recurrente, por lo que se ofrece un catálogo de servicios. Para ello se establecen inicialmente dos niveles de servicio:
 - *Service Level Objective (SLOs).* Se trata de una modalidad de servicio en best effort, es decir se tratará de dar el mejor servicio pero sin compromiso de penalización.
 - *Service Level Agreements (SLAs).* Se establecerá un compromiso de atención de incidencias con el cliente en un tiempo limitado bajo la condición de penalización económica en caso de no atención en el tiempo establecido.

En cualquiera de las componentes de servicio, el cálculo de las necesidades de recursos se realizará en función de las necesidades que plantee el cliente, por lo que será necesario realizar un análisis exhaustivo en cada una de las partes del negocio.

En el Plan de Implantación se desarrolla con más detalle el Modelo de Gestión, los Objetivos y procesos Operativos, así como el Servicio Postventa y Control de Calidad del servicio.

1.1. Introducción a la tecnología RFID (Radio Frequency Identification)

El negocio se basa en una tecnología desarrollada sobre RFID. Es obligado hacer una breve descripción de la tecnología a emplear.

RFID es identificación por radio frecuencia que utiliza tags, lectores y software para intercambiar datos a través de una comunicación radio.

Mediante el Tag se identifica de forma unívoca el producto al que está unido. Para el funcionamiento, el lector envía una señal de radio y el Tag responde con otra señal para identificarse. El lector convierte la señal en información que puede ser utilizada para filtrar, categorizar, analizar y activar basándose en la identificación.

En la actualidad este tipo de tecnología es muy utilizada en multitud de sectores de actividad y en la vida diaria. Algunos ejemplos son:

- Llaves (automóviles).
- Localización de pacientes en Hospitales.
- Smart Cards (tarjetas de crédito).
- Relojes deportivos.
- Autopistas (peajes automáticos) , parkings.
- Etiquetas (Bibliotecas).
- Tokens bajo piel (humanos y animales).
- Cadena de suministro.
- Localización de maletas en aeropuertos.
- Control de acceso.
- Artículos en supermercados.

Un sistema de RFID Típico está compuesto de los siguientes elementos:

- **Tag, o transponder.** Este elemento va fijado al objeto y contiene la información de identificación. Incluye un chip, una antena y un soporte físico. Los tags pueden ser:
 - **Activos:** Se caracterizan por ser de gran tamaño, con batería interna, tienen precio elevado, vida útil limitada, alta inmunidad al ruido, mayor rango de acción y velocidades de transmisión mayores.
 - **Semipasivos:** Tag combinado con un sensor de entorno para temperatura, vibración o movimiento.
 - **Pasivos:** Son de pequeño tamaño, están alimentados desde el lector, tienen velocidades de transmisión limitadas, radio de acción limitado y son muy sensibles al ruido electro-magnético.

- o **Lectores (readers), o transceivers.** Leen y/o escriben información sobre los Tags y que comunican con el sistema de proceso (back-end systems).
- o **Middleware.** Es el elemento que traduce la información a bajo nivel procedente de los lectores en información lógica. El middleware consolida y filtra las lecturas que le llegan.
- o Sistema de proceso que correlacionan las lecturas e identifican al objeto físico.

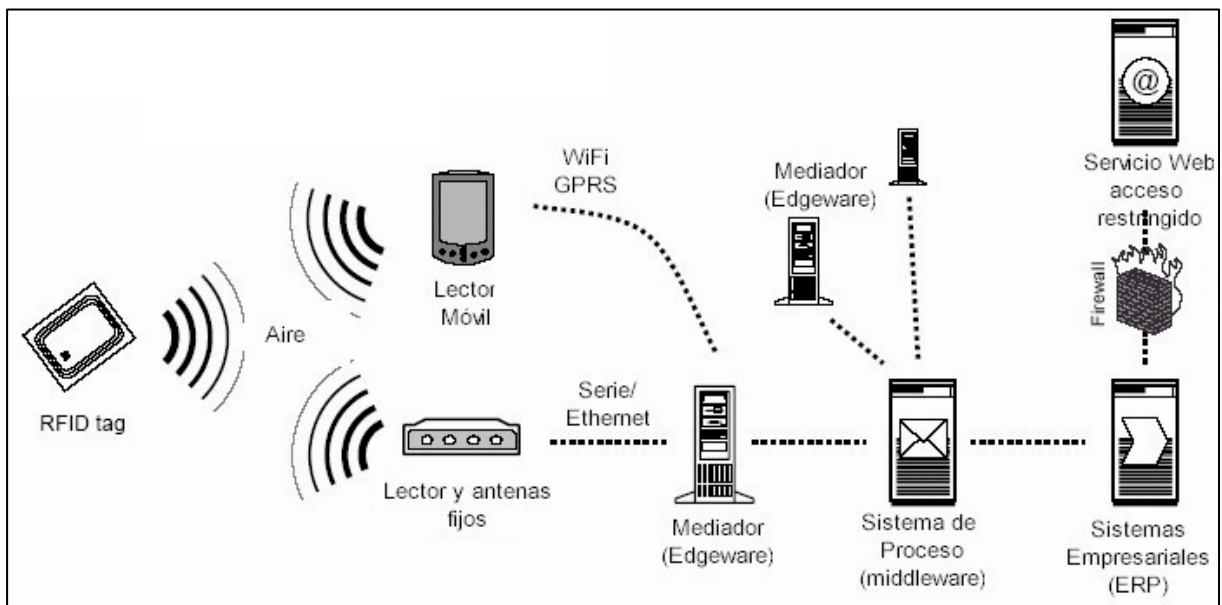


Ilustración III.1: Esquema de comunicaciones del sistema RFID

2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El plan de operaciones se soporta a partir de los distintos proyectos que se van a llevar a cabo. A continuación se describe un proyecto tipo de implantación para 10 tiendas.

- **Alcance**

El objetivo de los proyectos es diseñar e implementar la solución de Retailing One en los plazos de entrega comprometidos con una calidad certificada por el cliente que permita disponer de un servicio fiable.

En el caso de Retailing One el proyecto se plantea como la primera fase del servicio y por tanto los parámetros de calidad deben ser muy exigentes para evitar futuros fallos en el servicio.

- **Descripción tecnológica del MagicMirror**

La solución **MagicMirror** está formada por un hardware RFID proporcionado por la empresa Paxar unido a un espejo y software suministrados por thebigspace.

El lector RFID está conectado a un espejo que tiene instalada una pantalla digital para proporcionar información a los consumidores. Cuando los clientes se posicionan con el artículo delante del espejo, el lector RFID lee el número de identificación que lleva el tag de Gen 2 UHF pasivo que tiene cada una de las prendas y envía este número a la base de datos de la tienda.

Entre las características técnicas del MagicMirror destacan:

- Especial diseño de espejo falso que se convierte en pantalla táctil.
- Antena RFID. La antena RFID se integra en la unidad del espejo e identifica el Código EPC del tag RFID que contiene la prenda.
- Tags pasivos RFID UHF Gen2.
- Lector RFID.

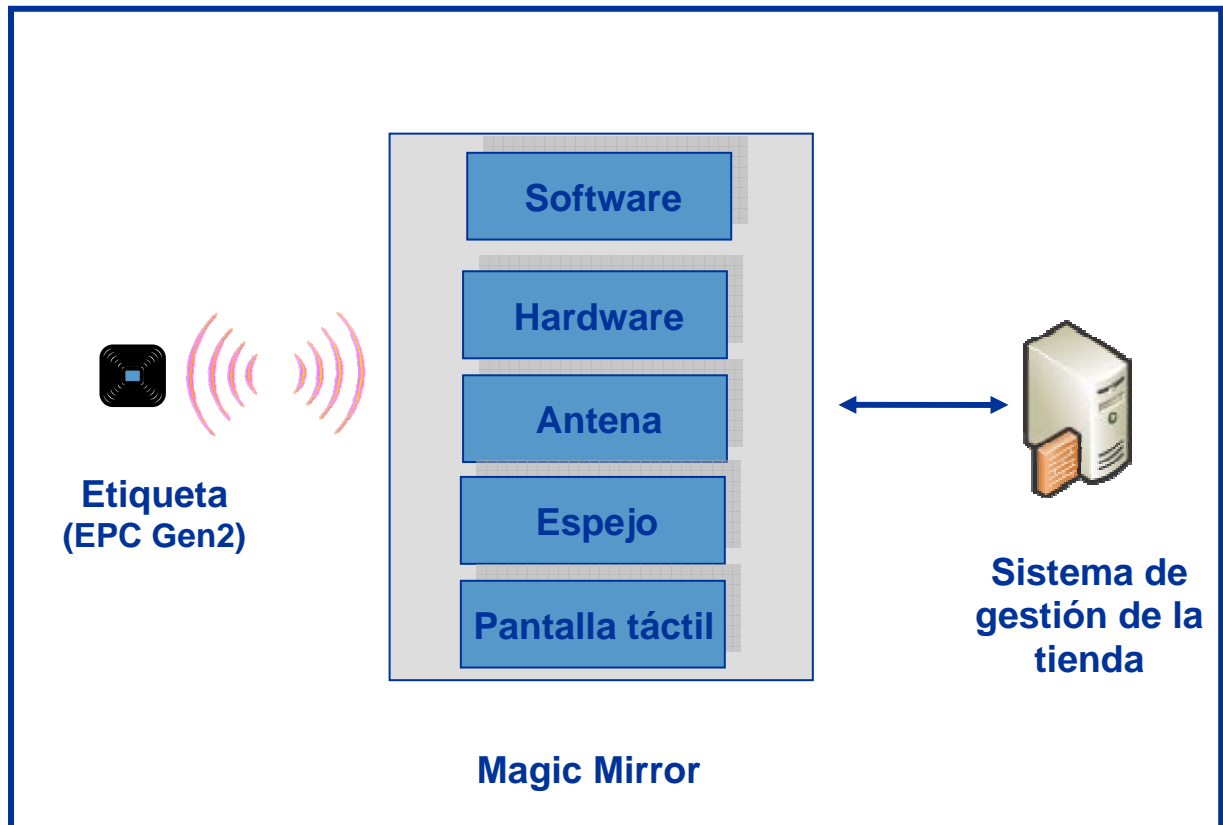


Ilustración III.2: Arquitectura necesaria a instalar en tienda

- **Perfiles profesionales necesarios**

Para la implantación del servicio en cada uno de los clientes son necesarias personas que configuran el equipo de trabajo. Los perfiles profesionales que se requieren para llevar a cabo los proyectos son los siguientes:

Perfil Profesional	Tareas a Desempeñar
Jefes de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar el proyecto de implementación en su totalidad para todas las tiendas de un cliente. ▪ Gestión del cliente. ▪ Gestión de los proveedores y aprovisionamiento. ▪ Control de la planificación de las tareas. ▪ Control de costes del proyecto. ▪ Gestión de los hitos de facturación.
Consultores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis y diseño de la solución. ▪ Análisis del mapa de datos . ▪ Parametrización y desarrollo de SW. ▪ Control de la instalación. ▪ Integración de los sistemas en casa del cliente. ▪ Formación a los técnicos en el SW de gestión. ▪ Realización de la documentación de entrega. ▪ Responsables de las pruebas.

Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Codificación de las etiquetas RFID. ▪ Asociación de etiquetas a referencias. ▪ Referencias cruzadas entre artículos.
----------	--

Tabla III.1: Competencias de los perfiles profesionales en Operaciones

En el Plan de Organización y Recursos Humanos se realiza un detalle más exhaustivo del los distintos perfiles indicando objetivos del puesto, formación necesaria y competencias y funciones a desarrollar.

▪ **Planificación de tareas**

A continuación se muestra una planificación de tareas, tiempos y necesidades de las distintas personas del equipo en función de la tarea a realizar, para la implantación de un proyecto en 10 tiendas.

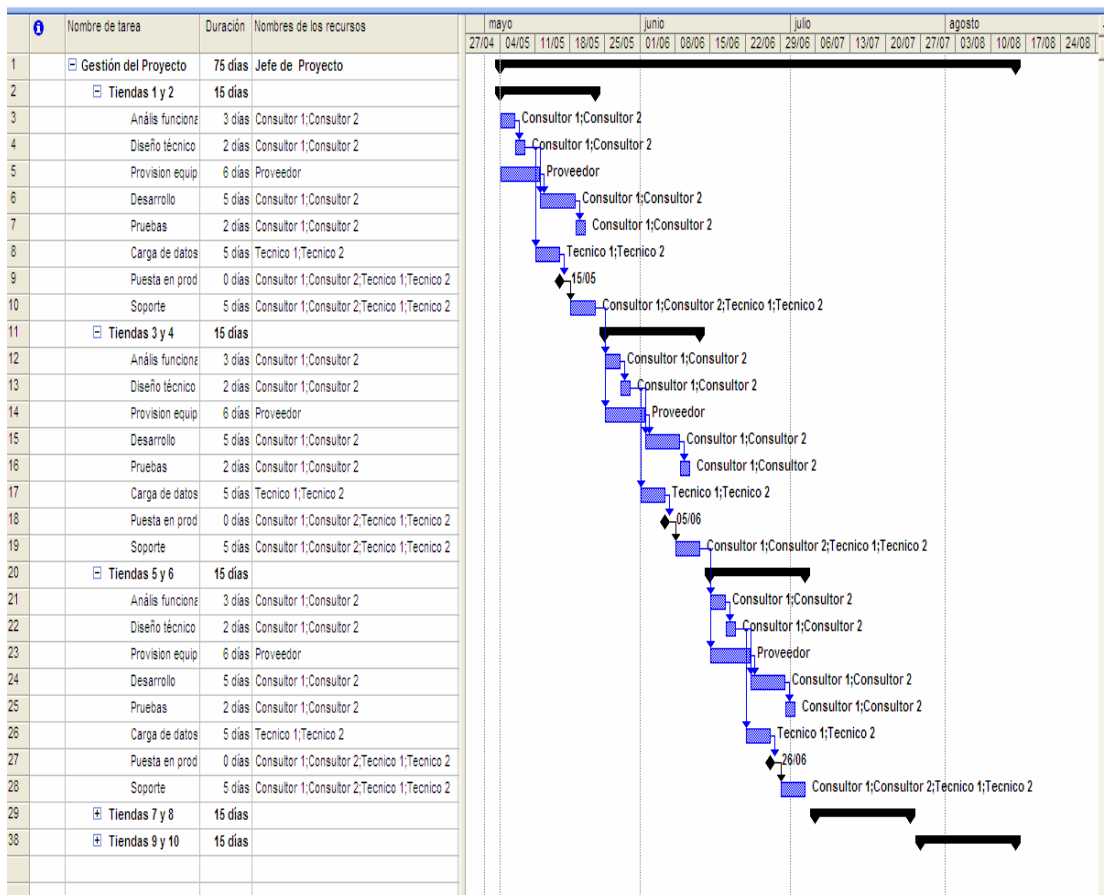


Ilustración III.3: Planning de tareas a realizar en la implantación del proyecto.

El desarrollo de las actividades aquí mencionadas se detallan a continuación y en el Plan de Implantación en el apartado de procesos Operativos de Retailing One.

- **Provisión**

El objetivo es gestionar la compra tanto de equipos (hardware, Magic Mirror) como de los tags para de disponer de lo solicitado en el momento necesario, al mínimo precio, cumpliendo con todas las especificaciones establecidas por los demandantes internos. Asimismo, contar con proveedores que aporten continuo valor a la empresa.

Hay que distinguir dos partes en el proceso de compras:

- Los procedimientos de contratación.
- Los procedimientos de homologación de proveedores.

Inicialmente, Retailing One gestionará que el suministro lo realice el proveedor aunque según la evolución del negocio podría ser el área de compras de la empresa. Este punto dependerá de las condiciones de contrato marco negociado con el proveedor.

- **Implantación del proyecto**

Una vez se ha cerrado la firma con el cliente, se procederá a la implantación del componente de proyecto. Para ello se realizarán las siguientes tareas:

- **Toma de requerimientos.** Tareas de identificación en detalle de las necesidades del cliente respecto al proyecto contratado.
- **Análisis funcional.** Determinación de que 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 o formación.
- **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.
- **Implementación e instalación.** Desarrollo e integración de la solución técnica. Contempla componentes de HW o SW.
- **Carga inicial de información.** Se distinguen dos tareas fundamentales:
 - o Cargar en el sistema todas las referencias de prendas recogidas en el ERP de la tienda y asociarlas a las etiquetas RFID.
 - o Cargar en el sistema las referencias cruzadas entre las distintas prendas.
- **Pruebas.** Definición de un plan de pruebas tanto de sistemas como funcional para garantizar que la instalación del sistema se ha realizado bajo los parámetros de calidad exigidos.
- **Puesta en producción.** Tareas necesarias para pasar a trabajar con la nueva solución .

- **Soporte a puesta en producción.** Soporte de la instalación en los 7 días posteriores al arranque de la solución para solventar las posibles incidencias que se pudieran generar

Una vez realizado el trabajo se procede a facturar el proyecto y se realizará una única vez aunque la factura total podría estar fraccionada en función de los hitos de trabajo que se determinen.

- **Servicio Postventa**

El proceso de gestión postventa implica a una gran diversidad de participantes (Cliente, Usuario, Proveedor,...) que intervienen en las diferentes fases en que se descompone su resolución (solicitud, apertura de orden de trabajo, cancelación, etc.).

Estamos firmemente convencidos de que nuestro desarrollo tecnológico supondrá un valor diferencial con respecto a nuestros competidores, al tiempo que todas las mejoras aportadas por el nuevo sistema, redundarán en una reducción de costes del proceso y por tanto contribuirán a aumentar el beneficio obtenido por nuestra empresa.

En el Plan de Implantación, se desarrolla la operativa y la gestión de este servicio.

- **Control de Calidad**

Dado que uno de nuestros principales valores en Retailing One es la calidad, estableceremos un Plan de Calidad que permita el aseguramiento de la misma en base al seguimiento del servicio y de los procesos asociados, que nos proporcionen los datos suficientes para la búsqueda de la mejora continua.

Este Plan de Calidad se basa en tres acciones principales transversales a todos los servicios que son:

- Gestión documental
- Sistema de incidencia y sugerencias
- Encuesta de satisfacción de usuarios

El desarrollo de las acciones se contempla en el Plan de Implantación de este documento.

3. NECESIDADES DE RECURSOS

o Necesidades de perfiles para proyectos

Si se consideran las necesidades de recursos para un proyecto unitario (una tienda), se obtiene la siguiente tabla:

Perfiles	Recursos/ proyecto unitario
Jefes de proyecto	1
Consultores	1
Técnicos	1

Tabla III.2: Perfiles profesionales necesarios para una tienda.

Hemos considerado que un proyecto consta de 10 tiendas. En este caso atendiendo a nuestras capacidades y a los tiempos de provisión del proveedor, consideramos que podemos implantar dos tiendas en paralelo.

Por tanto el proyecto constará de 5 fases, atendiendo cada fase a la implantación de 2 tiendas. En ese caso la tabla de necesidades de recursos quedaría de la siguiente manera:

Perfiles	Recursos/ proyecto 10 tiendas
Jefes de proyecto	1
Consultores	2
Técnicos	1

Tabla III.3: Perfiles profesionales necesarios para un proyecto (10 tiendas).

o Tiempos de ejecución

Los tiempos de ejecución para un proyecto de 10 tiendas son

Proyecto (nº de tiendas)	Tiempo(jornadas)
1	15
10	75

Tabla III.4: Tiempo de ejecución necesario en función de las tiendas.

o Necesidades de recursos a cuatro años según las previsiones de demanda

Para el cálculo de los recursos asignados a proyectos se parte de la demanda estimada de proyectos y se realizan las siguientes consideraciones:

- Las jornadas al año por trabajador son 227 considerando 22 de vacaciones y 14 días festivos.
- La distribución de proyectos se ha considerado homogénea a lo largo de los años.
- Se considera que un Jefe de proyecto puede llevar dos proyectos en paralelo.
- Se ha considerado que los consultores están a full time en un proyecto y no pueden realizar dos proyectos en paralelo.
- Se ha considerado que la carga de trabajo de recursos de consultores es del 90% atendiendo a factores tales como enfermedades, tiempos para asuntos propios y desfases entre el comienzo y fin de dos proyectos.
- Las necesidades de técnicos se incluirán en las necesidades de recursos para el servicio.

Teniendo en cuenta estas consideraciones las necesidades de recursos necesarios para la realización de proyectos se recogen en la siguiente tabla:

	Año1	Año 2	Año 3	Año 4
Proyectos	2	3	14	15
Tiendas	16	36	140	150
Jornadas	120	270	1.050	1.125
Jefes de Soporte	1	2	6	6
Consultores	2	3	11	11

Tabla III.5: Necesidades de plantilla en Operaciones para los 4 primeros años, en función de volumen de negocio.

▪ Necesidades de recursos para servicios

Los únicos recursos operativos que se necesitan par la fase de servicio son los perfiles correspondientes a técnicos, que serán los que se encarguen del mantenimiento de la instalación en las tiendas y de realizar el trabajo de backoffice de gestión de referencias.

Para calcular las necesidades de técnicos hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Las jornadas al año por trabajador son 227 considerando 22 de vacaciones y 14 días festivos.
- Los técnicos que participan en un proyecto continuarán en la tienda cuando termine el proyecto para dar el servicio.
- Según el volumen de referencias estimado se considera que un técnico podrá atender a 3 tiendas.

Según estas consideraciones las necesidades de técnicos son:

	Año1	Año 2	Año 3	Año 4
Proyectos	2	3	14	15
Tiendas	16	52	192	342
Técnicos operativos en tienda	4	13	47	84

Tabla III.6: Necesidades de Técnicos en los 4 primeros años, en función de volumen de negocio.

- **Necesidades totales de recursos**

En base a las necesidades de recursos en proyectos y en servicios, el total de personas necesarias para llevar a cabo la previsión de proyectos es la siguiente:

	Año1	Año 2	Año 3	Año 4
Jefes de Proyecto	1	2	6	6
Consultores	2	3	11	11
Técnicos operativos en tienda	4	13	47	84
Técnicos de soporte	1	2	6	6

Tabla III.7: Necesidades totales de plantilla para Operaciones en los 4 primeros años,



eoí | escuela
de negocios

Retailing One

Plan de Organización y Recursos Humanos

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

Retailing One

INDICE

1. TIPO DE ORGANIZACIÓN	3
2. EQUIPO DIRECTIVO/SOCIOS	4
3. ORGANIGRAMA Y FUNCIONES.....	5
4. PLANTILLA	10
5. PERFIL DE LOS PUESTOS	12
6. POLÍTICA RETRIBUTIVA.....	18
7. OTRAS POLÍTICAS DE PERSONAL	21

TABLAS DE CONTENIDO

ILUSTRACIONES

Ilustración IV.1: Organigrama inicio del negocio.....	5
Ilustración IV.2: Organigrama para desarrollo por Áreas de Negocio.....	5

TABLAS

Tabla IV.1: Previsión volumen de negocio en los 4 primeros años.....	10
Tabla IV.2: Necesidades de plantilla en los 4 primeros años, según el volumen de negocio.....	11
Tabla IV.3: Composición de la retribución salarial en Retailing One.....	20

1. TIPO DE ORGANIZACIÓN

Para Peter Drucker una estructura debe responder a las siguientes especificaciones formales:

- o Claridad.
- o Economía.
- o Focalización hacia el rendimiento.
- o Comprensión.
- o Permitir la toma de decisiones al nivel más bajo posible.
- o Estabilidad y adaptabilidad.
- o Auto renovación, capacidad de auto perpetuarse.

Al principio de la actividad de Retailing One, la estructura será lo más simple posible, una estructura organizativa funcional con tres áreas principales: Comercial y Márketing, Operaciones y Consultoría, y Soporte al Negocio. Ésta última agrupa las actividades de Administración y Finanzas, Compras y Recursos Humanos.

Para una empresa de este tamaño, la estructura funcional es la más adecuada: las funciones y la estructura de decisión están bien definidas, es estable y resistente al cambio. Por contra, esta estructura no es la ideal para la sucesión de personal, que en esta fase de la empresa no es algo crítico.

En una fase más avanzada del proyecto, en el que se abra el servicio a otros sectores, en primer lugar la organización comercial se ajustará por áreas de negocio. Si el tamaño de la empresa resultase ya inmanejable, se podría plantear la diversificación por divisiones, operando cada una de ellas como un negocio homogéneo y autónomo.

2. EQUIPO DIRECTIVO/SOCIOS

El equipo directivo de Retailing One está formado por cinco socios, que componen a su vez el Consejo de Administración de la empresa. Los socios cumplen a su vez una función específica dentro del organigrama de la empresa.

Todos los socios son ingenieros industriales con experiencia en distintas áreas y sectores. Los socios conformarán los siguientes puestos, una vez se haya desarrollado la empresa:

- Consejero Delegado.
- Director Comercial y de Marketing.
- Director de Operaciones.
- Director de Administración y Finanzas.
- Director de RRHH.

En la fase de lanzamiento y desarrollo de la empresa, las funciones de los socios serán muy flexibles.

La empresa se gestionará mediante un Consejo de Administración formado por los mismos socios.

3. ORGANIGRAMA Y FUNCIONES

3.1 Organigrama

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

Aunque aquí se muestre una organización muy formal, en las etapas iniciales serán los socios quienes asuman de una manera muy polivalente las principales funciones.

En una primera fase de crecimiento y hasta que la empresa esté suficientemente consolidada el Director de Operaciones y Consultoría tendrá también las funciones de Jefe de Proyecto. De igual modo, el Director Comercial asumirá las funciones de Marketing y Comercial, y contará con el apoyo del Consejero Delegado, y puntualmente del Director de Operaciones.

Fase 1: Desarrollo inicial del negocio

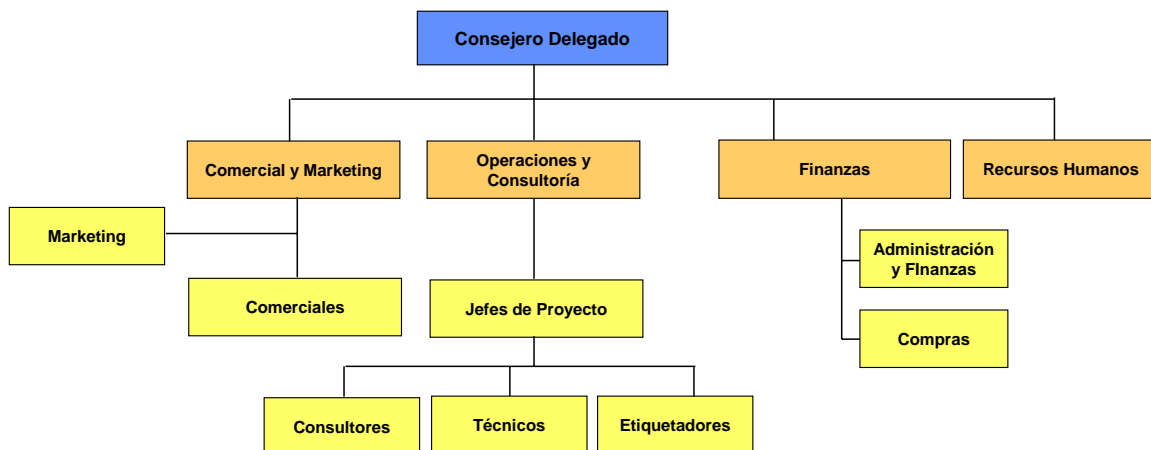


Ilustración IV.1: Organigrama inicio del negocio.

Fase 2: nuevos mercados en otros sectores distintos del Retail

Se desarrollan Áreas de Negocio orientadas a diferentes clientes (sectores), en principio con la misma Línea de Negocio (Operaciones y Consultoría).

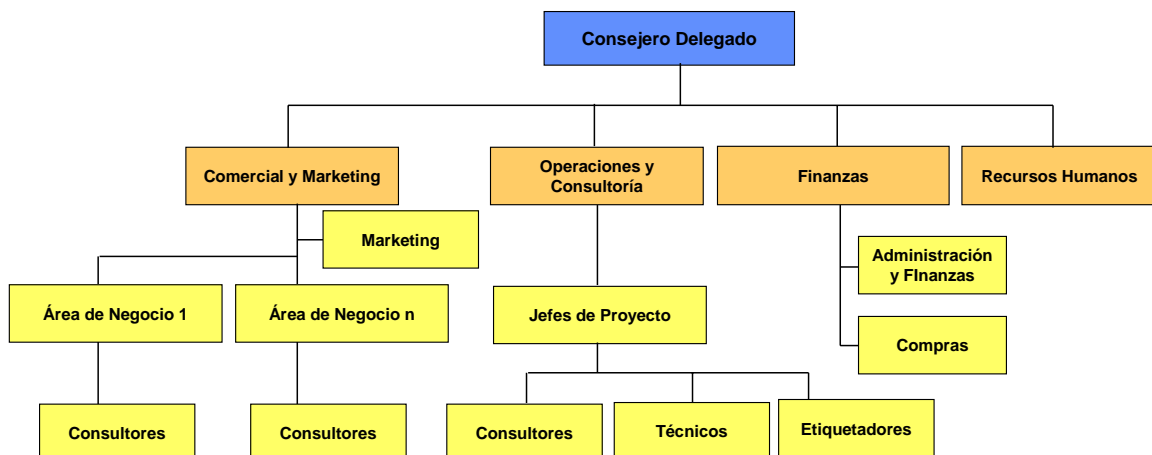


Ilustración IV.2: Organigrama para desarrollo por Áreas de Negocio.

3.2 Funciones

3.2.1 Área Comercial y de Marketing

a) Director Comercial y de Marketing

- Relacionado con el Plan de Marketing:
 - Estudio de la evolución del sector.
 - Análisis de mercado.
 - Estudio de nuevos mercados potenciales.
 - Estudio de la competencia.
 - Posicionamiento y segmentación de clientes.
 - Definición del producto.
 - Plan de ventas.
 - Fijación de política de precios.
 - Definición de la red comercial.
 - Definición de la red de distribución.
 - Establecimiento de la imagen de marca.
 - Definición de necesidades de publicidad, promoción.
- Relacionado con la gestión de personas:
 - Plantilla del área.
 - Retribuciones, incentivos, formación del personal a su cargo.
- Relacionado con el Desarrollo del negocio:
 - Presupuesto de Ventas y del Área (elaboración y control).
 - Coordinación de ofertas.
 - Visita y seguimiento de clientes claves.
 - Establecimiento y seguimiento de indicadores clave en su área.
 - Seguimiento de cobros.
 - Identificación de nuevos servicios demandados por el cliente.
 - Encuestas de mercado y de satisfacción del cliente.
 - Coordinación con el área de Operaciones.

b) Comercial

- Relacionado con el Plan de Marketing:
 - Apoyo al Director Comercial en la elaboración del Plan de Marketing.
- Relacionado con el Desarrollo del negocio:
 - Elaboración de ofertas.
 - Visita y seguimiento de cliente.
 - Cumplimiento indicadores clave en su área.
 - Gestión de cobros.
 - Identificación de nuevos servicios demandados por el cliente.
 - Seguimiento del presupuesto de ventas y de su área.
 - Elaboración de base de datos comercial.

3.2.2 Área de Operaciones y Consultoría

a) Director de Operaciones y Consultoría

- Relacionado con el Plan de Operaciones:
 - Estudio de alternativas (producción propia/subcontratación).
 - Requerimientos de instalaciones productivas, infraestructuras e inversiones.
 - Terrenos y edificios.
 - Localización de instalaciones productivas y almacenes.
 - Desarrollo técnico del producto.
 - Control de calidad.
 - Plan de producción.
 - Necesidades de personal para cumplir el plan de producción.
- Relacionada con la gestión de personas:
 - Plantilla del área.
 - Retribuciones, incentivos, formación del personal a su cargo.
- Relacionado con la operativa del Área Operaciones:
 - Establecimiento y seguimiento de indicadores clave en su área.
 - Establecimientos de estándares técnicos.
 - Selección técnica de proveedores.
 - Control de gestión de proyectos.
 - Control de Servicio Técnico al cliente: preventa y postventa.
 - Coordinación con el área comercial y de marketing.
 - Seguimiento del presupuesto de operaciones y de su área.

b) Jefe de Proyecto

- Relacionado con el Plan de Operaciones:
 - Apoyo al Director de Operaciones en la elaboración del Plan de Operaciones.
- Relacionado con la gestión de personas:
 - Necesidades de personal para el Proyectos.
 - Retribuciones, incentivos, formación del personal a su cargo.
- Relacionado con la operativa de Operaciones:
 - Coordinación de todas las actividades que se desarrollan en un proyecto con varias tiendas.
 - Persona de contacto del cliente en el área operativa.
 - Planificación del Proyecto y cumplimiento de plazos.
 - Calidad del proyecto ejecutado.
 - Control de costes del proyecto.
 - Provisión de equipos necesarios. Coordinación operativa con el suministrador, incluida logística.
 - Información para la facturación de los trabajos certificados.

c) Consultor

- Relacionado con la operativa de Operaciones:
 - Análisis Técnico (análisis y diseño del mapa de datos y de la solución).
 - Desarrollos informáticos aplicados al cliente.
 - Pruebas funcionales de puesta en marcha.
 - Formación al cliente.
 - Documentación a entregar al cliente.
 - Cumplimiento con la calidad, plazos y costes requeridos.

d) Técnico

- Relacionado con la operativa de Operaciones:
 - Codificación de etiquetas RFID.
 - Asociación de etiquetas a referencias.
 - Mantenimiento técnico del sistema.
 - Montaje de equipos en el cliente.
 - Apoyo a las pruebas funcionales de puesta en marcha.
 - Cumplimiento con la calidad, plazos y costes requeridos.

3.2.3 Área de Soporte al Negocio

a) Director Financiero

- Necesidades de financiación en función del plan de marketing y de operaciones.
- Estudio sobre financiación interna / externa.
- Negociación con las entidades financieras.
- Plan financiero a cuatro años.
- Presupuesto del año .
- Establecimiento de indicadores clave para la gestión.

b) Director de RR.HH.

- Definición de puestos.
- Establecimiento de políticas (compensación, remuneración, etc.).
- Selección de personal.
- Gestión del Talento.
- Relacionado con la gestión de personas:
 - Plantilla del área.
 - Retribuciones, incentivos, formación del personal a su cargo.

- Relacionado con el Soporte al negocio:
 - Seguimiento del presupuesto.
 - Control de indicadores clave.
 - Negociación y contratación de proveedores.
 - Búsqueda de subvenciones y ayudas.
 - Facturación y cobros.
 - Retribución de nóminas.
 - Gestión de fiscalidad.

b) Administrativo

- Relacionado con el Soporte al negocio:
 - Contabilidad financiera y de costes.
 - Preparación de reportes económicos.
 - Preparación de documentación para subvenciones y ayudas.
 - Facturación y cobros.

4. PLANTILLA

La plantilla de Retailing One se irá adaptando al desarrollo previsto en los primeros 4 años:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Nº de clientes	2	4	7	10
Nº de tiendas acumuladas	16	52	192	342
Nº de referencias	48.000	156.000	576.000	1.026.000

Tabla IV.1: Previsión volumen de negocio en los 4 primeros años.

Para el primer año, teniendo en cuenta que al principio uno de los socios asumirá ambos puesto de Director de Operaciones y de Jefe de Proyecto, no se necesita contratar a Jefe de Proyecto hasta el sexto mes. A partir de entonces será necesario ir formando a éste para el plan de desarrollo previsto.

La parte comercial será asumida el primer año por otro socio, como Director Comercial, con apoyo del Consejero Delegado para el lanzamiento del negocio.

El Área de Soporte al Negocio contará con dos socios el primer año, uno centrado en la parte de Administración y Finanzas y Compras, y el otro en RR.HH., con prioridad en la formación y contratación de personal.

Si se cumple la previsión de ventas, el segundo año se contratará otro Jefe de Proyecto que será formado por el Director de Operaciones.

La empresa ha previsto un crecimiento muy rápido de su plantilla en los primeros años. Para la contratación de personal cualificado la empresa, a través de su Director de RR.HH., buscará la firma de convenios de colaboración y empleo con Universidades y Escuelas de Negocio, así como en centros de Formación Profesional.

Los puestos de técnico se cubrirán en parte con empresas subcontratadas. Para no lastrar la estructura, la tarea de etiquetado se subcontrata con los operadores logísticos que gestionan los almacenes reguladores de cada firma.

A continuación se muestra el cuadro resumen de las necesidades totales de personal en los primeros cuatro años:

PERSONAL ESTRUCTURA RETAILING ONE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Consejero Delegado (socio)	1	1	1	1
Director Comercial (socio)	1	1	1	1
Director de Operaciones (socio)	1	1	1	1
Director Financiero (socio)	1	1	1	1
Director RRHH (socio)	1	1	1	1
Administrativos	1	1	2	4
Técnicos Informáticos	1	2	5	5
Recepcionista	1	1	1	2
Responsable de ITC	1	1	1	1
Jefes de Proyecto	1	2	6	6
Consultores	2	3	11	11
Técnicos de soporte	1	2	6	6
Técnico operativo tienda	4	13	47	84
TOTAL PERSONAL RETAILING ONE	17	30	84	124

Tabla IV.2: Necesidades de plantilla en los 4 primeros años, según el volumen de negocio.

5. PERFIL DE LOS PUESTOS

El análisis de los puestos permite la evaluación formal y sistemática de los requisitos de un empleo. El análisis de los puestos tratará de responder a una serie de preguntas principales como: ¿qué hay que hacer en ese puesto?, ¿cómo se relacionan las tareas de un puesto con el resto de la empresa? o ¿qué requisitos son precisos y recomendables para acceder a un puesto?

La descripción y especificación de puestos buscan acotar exhaustivamente las tareas y relaciones que una persona muy concreta deberá ejecutar. La utilidad de estas actividades exige que los contenidos de trabajo estén bien delimitados, que los procesos y procedimientos sean estables y que la mentalidad funcional impere en la organización.

Para los distintos puestos se necesitarán

Socios – Directores

- **Misión/Objetivo**

Planificar, dirigir y coordinar los departamentos que conforman la organización definiendo objetivos y monitorizando su consecución garantizando la continuidad del negocio a largo plazo.

- **Formación/Titulación:**

- Titulación Universitaria en Ingeniería Industrial.
- Dominio del inglés.
- Experiencia demostrada en Dirección de Empresas de al menos 10 años.
- Experiencia en el sector o similares.

- **Competencias:**

- Visión.
- Capacidad de liderazgo.
- Alta capacidad de negociación.
- Capacidad de planificación, organización, análisis y toma de decisiones.
- Iniciativa.
- Trabajo en equipo.

Director Comercial y Marketing

Misión / Objetivos

Desarrollar la estrategia comercial y de marketing de Retailing One, en base a los conceptos claves de nuestro negocio: pasión por el cliente, búsqueda de la excelencia y orientado a resultados.

Formación/Titulación:

- Titulación Universitaria en Ingeniería Industrial.
- Dominio del inglés.
- Experiencia demostrada en Dirección de Comercial y Marketing de al menos 10 años.
- Experiencia en el sector o similares.

Competencias

- Trabajo en equipo.
- Gestión de personas y coaching.
- Iniciativa, proactividad.
- Comunicación.
- Liderazgo.
- Orientación a clientes.
- Orientación a resultados.
- Conocimiento del Mercado.
- Gestión de acciones comerciales.
- Investigación.
- Gestión del conocimiento.

Comercial

• Misión/Objetivo

Apoyo al desarrollo de la estrategia de ventas del Director Comercial, definición del target objetivo de cada uno de los servicios que comercializa, seguimiento de las oportunidades en base al forecast establecido.

• Formación/Titulación:

- Titulación Media.
- Dominio del inglés.
- Experiencia demostrada en Ventas menos 5 años.
- Experiencia en el sector o similares.

• Competencias:

- Trabajo en equipo.
- Iniciativa, proactividad.

- Comunicación.
- Orientación a clientes.
- Orientación a resultados.
- Conocimiento del Mercado.
- Gestión de acciones comerciales.

Director Operaciones y Consultoría

• Misión/Objetivo

Diseño y desarrollo de cada uno de los servicios demandados por nuestros clientes, llegando a la co-creación del servicio, proporcionar a nuestros clientes experiencias únicas y dar un soporte integral en cada una de los servicios contratados.

• Formación/Titulación:

- Titulación Universitaria en Ingeniería Industrial.
- Dominio del inglés.
- Experiencia demostrada en Dirección de Operaciones de al menos 10 años.
- Experiencia en el sector o similares.
- Experiencia en herramientas de CRM y ofimáticas.

• Competencias:

- Trabajo en equipo.
- Gestión de personas y coaching.
- Iniciativa, proactividad.
- Responsabilidad.
- Aprendizaje y capacidad de mejorar.
- Orientación a clientes.
- Orientación a resultados.
- Conocimiento del Mercado.
- Desarrollo del trabajo.
- Desarrollo de las funciones del puesto de trabajo.
- Investigación.
- Gestión del conocimiento.

Jefe de Proyecto

Misión / Objetivos

Desarrollar e implantar aplicaciones en base a las necesidades del cliente según los conceptos claves de nuestro negocio: pasión por el cliente, búsqueda de la excelencia y orientado a resultados.

Formación/Titulación:

- Titulación Universitaria, técnica o superior en Informática o Telecomunicaciones.
- Dominio del inglés.
- Experiencia demostrada como analista o jefe de equipo de al menos 10 años.
- Experiencia en el sector o similares.

Competencias

- Trabajo en equipo.
- Gestión de personas y coaching.
- Iniciativa, proactividad.
- Comunicación.
- Liderazgo.
- Orientación a clientes.
- Orientación a resultados.
- Conocimiento del Mercado.
- Gestión de acciones comerciales.
- Investigación.
- Gestión del conocimiento.

Consultor**Misión / Objetivos**

Programar e implantar la aplicación según las necesidades del cliente, codificación, revisión y realización de pruebas de análisis de las aplicaciones. Así mismo será el encargado de guiar al cliente y realizar labores comerciales postventa.

Formación/Titulación:

- Titulación Universitaria técnica.
- Nivel de inglés medio-alto.
- Experiencia demostrada en programación de al menos 5 años.
- Experiencia en el sector o similares.

Competencias

- Trabajo en equipo.
- Iniciativa, proactividad.
- Comunicación.
- Orientación a clientes.
- Orientación a resultados.
- Conocimiento del Mercado.
- Gestión de acciones comerciales.

- Investigación.
- Gestión del conocimiento.

Técnico

Misión / Objetivos

Codificación de la aplicación según las necesidades del cliente, revisión y realización de pruebas de análisis de las aplicaciones.

Formación/Titulación:

- Titulación Media.
- Nivel de inglés medio-alto.
- Experiencia demostrada en programación de al menos 2 años.
- Experiencia en el sector o similares.

Competencias

- Trabajo en equipo.
- Iniciativa, proactividad.
- Comunicación.
- Orientación a clientes.
- Orientación a resultados.

Etiquetador

Misión / Objetivos

Etiquetar en el centro de distribución del cliente cada prenda con la etiqueta RFID.

Formación/Titulación:

- Enseñanza Básica.

Competencias

- Responsable.
- Organizado.
- Trabajo en equipo.

Director de soporte y negocio

• Misión/Objetivo

Generar un ambiente propicio para que los equipos sean capaces de entender sus objetivos y se sientan motivados hacia logros cada vez mayores,

consiguiendo a su vez que la organización sea cada vez más competitiva y asegurando que el conocimiento llega a las personas y los perfiles que se encuentran dentro de la organización sean competitivos. Por otro lado deberán asegurar el staff necesario para que la actividad normal de la empresa siga su curso. Dar soporte a todas las actividades de la empresa tanto internas como externas, siendo el BackOffice de la organización.

- **Formación/Titulación:**

- Titulación Universitaria en Ingeniería Industrial.
- Dominio del inglés.
- Experiencia demostrada en Dirección de Recursos Humanos y en áreas administrativas y financieras de al menos 10 años.
- Experiencia en el sector o similares.
- Experiencia en herramientas de ERP's y ofimáticas.

- **Competencias:**

- Trabajo en equipo.
- Gestión de personas y coaching.
- Iniciativa, proactividad.
- Comunicación.
- Liderazgo.
- Responsabilidad.
- Aprendizaje y capacidad de mejorar.
- Orientación a clientes.
- Orientación a resultados.
- Capacidad de negociación.
- Gestión del conocimiento.

Administrativo

Misión / Objetivos

Apoyo en la gestión de la empresa en el área de soporte de negocio como apoyo a la Dirección de Soporte, en las tareas de administración, financiera, compras.

Formación/Titulación:

- Titulación Media.
- Experiencia demostrada en administración y/o financiera de al menos 2 años.
- Experiencia en herramientas de CRM y ofimáticas.

Competencias

- Trabajo en equipo.
- Iniciativa, proactividad.
- Orientación a resultados.

6. POLÍTICA RETRIBUTIVA

Considerando como elementos básicos de retribución el nivel de responsabilidad, el desempeño de la persona, la consecución de resultados y las competencias y, teniendo en cuenta, en la misma medida, otros factores igual de importantes en la retribución como la claridad, la equidad y la competitividad, la adopción de un modelo retributivo concreto responde a diversas variables que se definen en función de la estrategia, la estructura organizacional, la cultura, los valores corporativos, core business, objetivos, misión, etc.

Además somos conscientes de que la organización será más competitiva si aumenta su nivel de productividad y éste vendrá definido, entre otros factores, por la calidad, eficiencia en el trabajo y la gestión del tiempo que realicen los profesionales que conforman su plantilla. Podemos deducir que cuanto más satisfecho se encuentre el trabajador en su puesto de trabajo, mayor grado de productividad y de rentabilidad se apreciará en su desempeño laboral.

Retailing One define su política retributiva considerando los siguientes aspectos:

1. Retribución en relación a dos elementos clave: El mercado y el valor añadido.
2. Implantación de su modelo de gestión retributiva a través de la valoración de tres importantes cuestiones:
 - A. Las herramientas de gestión que se utilizarán para medir cada elemento, es decir, cómo se medirá cada aspecto de retribución.
 - B. Los conceptos retributivos que se emplearán.
 - C. El proceso de gestión de la política retributiva, qué deberá establecer por quién, cómo y cuándo se producen las decisiones que afectan a las retribuciones de las personas, en relación a los conceptos establecidos y cuál será el proceso de comunicación a cada persona de su retribución y de las razones que conducen a ella.

Con el objetivo de satisfacer las demandas sociales, profesionales y vitales del personal cualificado y, paralelamente, exigirle mayor grado de eficiencia laboral, es imprescindible personalizar y adecuar al máximo el paquete salarial a cada persona, adecuando las particularidades, características y conceptos retributivos del mismo a la aportación específica de valor del profesional.

Por lo expuesto, en Retailing One se considerará el llamado salario emocional que se asocia a un concepto de retribución no económica personalizada, es decir, con un modelo retributivo diseñado de forma individualizada y a medida de las necesidades específicas de cada profesional, denominado "salario a la carta".

En cada paquete retributivo global ofertado, enmarcado en un puesto de trabajo definido y una vez determinado el concepto de tipo económico, ajustado al mercado, sector, tipo de empresa, experiencia y cualificación profesional específica, etc, es preciso valorar las necesidades profesionales y extralaborales, de ámbito

familiar y personal, en definitiva, relativas a la calidad de vida y bienestar que demande cada trabajador en particular para diseñar de manera individualizada el citado salario emocional que englobará las mencionadas necesidades.

Las ventajas que se persiguen en Retailing One con la introducción de la retribución emocional en su política retributiva serán importantes, una plantilla que trabaja satisfecha obtiene unos índices de rotación menos elevados, con la consiguiente reducción en gastos relativos a selección, formación y administración, igualmente, presentará un nivel de absentismo, ansiedad, estrés, burnout, depresión y acoso laboral menor. Como consecuencia de ello, los empleados contentos con su vida laboral y personal dotarán a la compañía de un plus en productividad, competitividad y rentabilidad.

6.1 Comunicar el modelo retributivo

Retailing One diseña un Plan de Comunicación para dar a conocer su modelo de política retributiva a dos niveles, interna y externamente.

A. Comunicación Interna

La empresa comunicará su política retributiva o su modelo de retribución de dos formas perfectamente diferenciadas y absolutamente definidas; Primeramente, se transmitirá a la plantilla el modelo retributivo de manera precisa y global y, posteriormente, se comunicará la composición de cada paquete retributivo individualizado y personalizado a cada trabajador. Se considera importante transmitir, claramente, los diversos conceptos que incluye cada paquete de compensación y en qué consisten los mismos, además del valor que les puede aportar al empleado los mencionados conceptos retributivos.

El empleado debe conocer realmente cuanto gana, cualitativa y cuantitativamente, en salario económico y en retribución emocional.

Es importante aprovechar el feedback de la comunicación del paquete retributivo para saber si las necesidades personales del trabajador están cubiertas por la retribución en especie.

B. Comunicación Externa

De igual forma, Retailing One realizará una comunicación externa transmitiendo el modelo retributivo flexible adoptado y los valores que la implantación del mismo conlleva mediante determinadas herramientas de marketing, sencillos planes de comunicación y, sobre todo, con la ayuda de elaborados y sutiles mensajes corporativos dirigidos a los diferentes grupos de interés y a la sociedad en general. Es decir, comunicará al exterior la imagen de empresa social, ética, solidaria, responsable y comprometida con la Responsabilidad Social Corporativa, dotada de un modelo de gestión de los Recursos Humanos sostenible, que se preocupa por las personas que trabajan en ella y de retribuir a las mismas adecuadamente.

La manera de comunicar al exterior la política retributiva y, alternativa y complementariamente, el modelo de gestión de personas basado en el concepto y el significado de Responsabilidad Social Corporativa Interna es un factor clave en relación al posicionamiento de la marca y a la potenciación de determinados activos intangibles como la reputación y la imagen corporativa.

6.2 Estructura del paquete retributivo

Como hemos indicado, la política retributiva en Retailing One, se planifica y diseña en función de diversas variables y conceptos de retribución, teniendo en cuenta que cada paquete retributivo o plan de compensación global se dirige, de manera adaptada, individualizada y personalizada, a un perfil profesional y humano con características y necesidades diferentes que demanda una solución retributiva con identidad propia, es decir, se trata de diseñar un paquete retributivo a medida de las necesidades de cada profesional.

La meta es lograr un “Modelo de Compensación Total”, implicar al profesional en los objetivos de la empresa más allá de la nómina.

Para ello el salario de cada uno de los componentes de Retailing One estará formado por un componente fijo y un componente variable, con el siguiente reparto.

COMPONENTE FIJA	COMPONENTE VARIABLE
<ul style="list-style-type: none"> o Revisión anual o Esta será en base al puesto que ocupa, así como en base a la evolución de los salarios del sector, y el desempeño realizado dentro de su área de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> o Es un porcentaje sobre el fijo establecido o Este porcentaje será en base al modelo retributivo definido para cada puesto de trabajo o Se revisa anualmente y se adjudica semestralmente o Se calcula en base a dos indicadores: <ul style="list-style-type: none"> o Desempeño personal o Resultados empresariales

Tabla IV.3: Composición de la retribución salarial en Retailing One.

Para la revisión del salario se llevará a través de la Evaluación del Desempeño, que además de las ventajas que presenta en relación a la política retributiva, también presenta otras entre las que cabe destacar; fomento de la comunicación entre empleado y jefe, potenciación de la motivación del profesional evaluado, alienación al trabajador con los objetivos y estrategia de la compañía e identifica al mismo con los valores corporativos y la cultura organizacional de la empresa.

7. OTRAS POLÍTICAS DE PERSONAL

7.1 Selección

a) Objetivo, ámbito de aplicación y definiciones

Esta norma regula la selección de personal de Retailing One.

Los conceptos recogidos en esta norma hacen referencia a requisitos e instrumentos de la selección de personas para la concepción y realización de pruebas que permitan descubrir al solicitante apropiado para los requerimientos del puesto de trabajo.

b) Políticas

- Reclutamiento.
 - Una vacante actual o futura se ocupará por personas que ya trabajan en la empresa cuando las cualidades que las definen coincidan con las del puesto a cubrir.
 - Cuando el puesto no se puede cubrir con alguna persona que está ya trabajando en la organización, se realizará una búsqueda externa a través de las distintas fuentes existentes para selección. Entre ellas se puede destacar:
 - Agencias de empleo. Estas organizaciones tienen la misión de poner en contacto a demandantes de trabajo con empresas u organismos ofertantes de puestos de trabajo. Pueden ser públicas o privadas.
 - Anuncios. Se acudirá de forma directa o a través de intermediarios a las publicaciones del sector y medios de comunicación que se consideren oportunos para insertar avisos explicativos de las plazas que se desea cubrir.
 - Organismos educativos. A través de las universidades y otros centros de enseñanza se buscarán personas próximas a finalizar sus estudios y con un buen rendimiento académico. Para puestos de más alta cualificación se buscarán en escuelas de negocios.
 - Solicitudes previas. Con la información disponible en la realización de procesos de selección anteriores, se configurará un depósito de demandas, constituido por todas aquellas que no han podido ser atendidas en su momento. También se considerarán aquellas solicitudes que se reciben de forma regular de peticiones de empleo, aún cuando no exista una posibilidad inmediata de selección.
 - Recomendaciones. A través de referencias de empleados propios o de terceras personas se pueden producir posibles candidaturas.

- Requisitos de la selección.

Una vez obtenido un conjunto viable y suficiente de candidatos, es necesario evaluar sus méritos y capacidades, para poder predecir ajustadamente su comportamiento potencial y su capacidad de éxito en caso de contratación.

La selección se efectuará mediante algún tipo de examen que prueba la capacidad y adecuación de los candidatos. Los requisitos que debe reunir toda prueba de selección son tres:

- No debe ser discriminatoria.* Debe garantizar la igualdad de capacidad y mérito consagrada en nuestra Carta Magna.
 - Debe ser válida.* Debe tener una relación significativa en su contenido con las exigencias del puesto de trabajo.
 - Debe ser fiable.* Las evaluaciones a las que conduce deben ser consistentes no viéndose afectadas por el momento en que se realice o la persona que la aplique.
- Instrumentos de selección.

La aplicación de los criterios de selección se realiza a través de técnicas y métodos que permiten evaluar a los candidatos. Los principales son:

- La solicitud.* Como requisito previo, se presentará una solicitud con el curriculum vitae del candidato.
- Pruebas escritas. Adecuándose al puesto a cubrir incluirán evaluaciones sobre la inteligencia, aptitud, habilidad o disposición de los candidatos que optan a cubrir el puesto.
- Entrevistas. La entrevista es un instrumento muy importante en el proceso de selección del personal para Retailing One. El contacto directo con los candidatos es fundamental para observar su idoneidad.
- Pruebas de trabajo. En puestos especialmente estratégicos, se evaluará al candidato en base a comportamientos reales y válidos, por lo que se realizará una simulación del trabajo que desarrollaría si fuera contratado.
- Exámenes físicos. En aplicación de la normativa de Prevención de Riesgos Laborales y de Seguridad e Higiene en el Trabajo, el candidato deberá pasar un examen médico que lo capacite para llevar adelante el trabajo.

- Socialización del empleado.

Una vez seleccionado el candidato y rubricado el contrato correspondiente, el resto de operaciones que contempla el proceso de Dirección de Recursos Humanos aluden al mantenimiento y desarrollo de esa persona en el cargo al que accede.

La socialización es el conjunto de actividades que pretende familiarizar al empleado con su nuevo puesto de trabajo y con la organización. A través del proceso de socialización los nuevos miembros aprenden los modelos de comportamiento de la empresa, los asimilan y los convierten en reglas personales de actuación en el transcurso de su vida laboral.

La socialización será orientada, es decir, impulsada y controlada por la dirección, con objeto de facilitar el tránsito de una persona a su nuevo puesto.

Entre las formas que se adoptarán para la socialización del empleado destacan la entrega de un paquete de bienvenida con toda clase de documentación, la programación acciones encaminadas a reducir las fuentes de ansiedad como charlas divulgativas, paseo por las instalaciones,...

7.2 Formación

a) Objetivo, ámbito de aplicación y definiciones

Esta norma regula la formación del personal de Retailing One.

Los conceptos recogidos en esta norma hacen referencia a la importancia, tipos y detección de las necesidades de formación para los empleados de la compañía.

b) Políticas

En Retailing One necesitamos personas capacitadas que faciliten por un lado el crecimiento de la organización y por otro lado favorezcan los procesos de sucesión.

Dentro de Retailing One se busca que todos los profesionales que lo forman se encuentren siempre dentro de un proceso continuo de aprendizaje y de variedad del trabajo.

Para ello Retailing One organizará un plan de formación anual en base a todos los perfiles que forman parte de su organización.

Esta formación estará orientada a nuestras 2 competencias clave:

- Clientes
- Personas

Esta formación podrá ser impartida en dos modalidades:

- **Formación interna.** Se pretende que conocimientos que la organización tiene sean compartidos por todos los componentes de la organización. Para ello se habilitará o se alquilarán salas de formación.

- **Formación externa.** En este caso se pretende que todo aquel conocimiento que la organización no tiene pero que lo demanda el mercado y nuestros clientes, sea RRHH quién los coordine y los gestione para que lleguen por un lado a las personas que lo necesitan y por otro lado vele por la calidad de la formación impartida, de manera que cumpla con los objetivos de la misma, así como la logística necesaria para asegurar que la formación es impartida.

7.3 Motivación

a) Objetivo, ámbito de aplicación y definiciones

Esta norma regula la motivación del personal de Retailing One.

Los conceptos recogidos en esta norma hacen referencia a la importancia que tiene la motivación en los empleados de la compañía y la detección de las necesidades que las personas tienen a lo largo de su vida personal y laboral.

b) Políticas

La **retribución emocional** actúa como “factor motivador” de los empleados y mejora la opinión que los mismos tienen de la empresa para la que trabajan, no se trata de percibir más salario sino de recibir prestaciones que el trabajador entiende como beneficios más valiosos que una subida de sueldo.

No obstante, es importante hacer valer la máxima relativa a la no motivación de la retribución por sí misma, pero añadir que sí puede producir desmotivación cuando no es gestionada correctamente, la retribución de tipo emocional.

Entre los diferentes incentivos que típicamente una empresa puede ofrecer a sus empleados, podemos citar los siguientes:

- o Planes de Conciliación de la vida profesional y personal.
- o Programas, planes o medidas de Igualdad de Oportunidades.
- o Planes de carrera personalizados, en la medida de lo posible.
- o Oportunidades de promoción, ascenso y desarrollo profesional.
- o Programas personalizados de formación técnica y de gestión, modalidad presencial, on line, blended, etc.
- o Desarrollo de competencias o habilidades directivas, programas Outdoor, etc.
- o Procesos de coaching, mentoring, tutoring, etc.

- o Formación en idiomas.
- o Políticas de flexibilidad laboral, horarios laborales no coincidentes con horarios escolares, horarios adaptables a primera y última hora, etc.
- o Jornada reducida y jornada a tiempo parcial.
- o Programas o medidas de apoyo a la maternidad.
- o Ayudas para hijos.
- o Vales para guarderías.
- o Teletrabajo con aportación tecnológica y con control por parte de la empresa.
- o Programas de apoyo a familiares dependientes de los empleados.
- o Planes de pensiones. (Retribución diferida).
- o Medidas de recolocación externa e interna o procesos de outplacement e implacement.
- o Programas sociales, de voluntariado corporativo, solidarios, etc.
- o Manuales internos de buenas prácticas laborales y códigos éticos.
- o Planes de reconocimiento para profesionales eficientes.
- o Sistemas de sugerencias para empleados.
- o Canal anónimo de denuncias de malas prácticas o irregularidades.
- o Programas personalizados para paliar el estrés laboral.
- o Planes de acogida para los trabajadores recién incorporados.
- o Tickets para transporte.
- o Médico a domicilio, posibilidad de llevar a los hijos al médico en cualquier momento, seguro médico, beneficios médicos, etc.
- o Descuentos para gimnasio.
- o Servicio de asesoramiento de un profesional nutricionista.
- o Clases de yoga, relajación, etc.
- o Servicio de cambio de aceite al coche, servicio de traslado del automóvil al taller, etc.
- o Vales para comida, tickets restaurante, etc.

- o Medidas para mejorar el clima laboral.
- o Sesiones de “brainstorming” para generar nuevas ideas, sesiones para reflexionar, reuniones para aportar soluciones, innovar, etc.
- o Programas de fomento de la comunicación en la empresa.
- o Ayudas para encontrar vivienda, para encontrar colegio para los niños, etc.
- o Beneficios sociales adecuados al perfil de cada profesional.
- o Proyecto empresarial atractivo para el empleado.
- o Posibilidad de trabajar rodeado de buenos compañeros y jefes.
- o Modelo de liderazgo moderno en la empresa.
- o Otros incentivos y medidas destinadas a mejorar la calidad de vida laboral y personal de los profesionales, siempre que sean acordes y en consonancia con sus demandas reales.

Una vez comenzada la actividad de la empresa se definirá por el equipo de socios los tipos de incentivos emocionales en los que se enfocará Retailing One.

7.4 Gastos de viaje/representación

a) Objetivo, ámbito de aplicación y definiciones

Esta norma regula todos los viajes y desplazamientos que por motivos laborales realice el personal de Retailing One.

Asimismo, son regulados por esta norma todos los gastos de representación / reembolsables que puedan realizar el personal de Retailing One.

Los conceptos recogidos en esta norma hacen referencia a billetes nacionales e internacionales de tren y avión, estancia en hoteles, alquiler de vehículos y otros gastos ocasionados como consecuencia del desplazamiento y a los gastos de representación.

- Gastos de representación / reembolsables:

- Por regla general se refiere a los gastos de locomoción y restauración realizados en el lugar habitual de trabajo y necesarios para el desarrollo de sus funciones.
- En los gastos de restauración se deberá incluir en el justificante el número de personas que han originado el mismo así como sus nombres.

- Siempre que coincidan empleados de la misma Dirección / Departamento, el gasto deberá justificarlo el de mayor categoría.
- Gastos de viaje
 - Son los realizados fuera del lugar habitual de trabajo.
 - En este caso se cumplimentará una Liquidación de Gastos por cada viaje realizado, incluyendo todos los gastos directamente relacionados con el mismo.
 - La justificación de los gastos de restauración seguirá el mismo sistema que los gastos de representación/reembolsables.

b) Políticas

- Generales.
 - Los mandos son responsables de la correcta supervisión de las notas de gastos, teniendo como premisa la moderación de éstos.
 - Antes de la planificación de un viaje se deben considerar otras opciones como el uso de medios de comunicación, p.ej. la videoconferencia, que pueden reemplazar la necesidad de un desplazamiento.
 - Todo servicio deberá ser contratado a través de la agencia de viajes seleccionada por la Dirección con la finalidad de obtener los máximos beneficios al negociar y contratar volúmenes globales.
 - Las reservas de avión, tren y alquiler de coche, serán solicitadas obligatoriamente a la agencia de viajes que emitirá, para los hoteles nacionales, los bonos de alojamiento y desayuno los cuales serán cargados a la tarjeta de crédito corporativa.
 - Los empleados que incurran en gastos de viaje podrán solicitar un anticipo permanente de 500 €. Aquellos que tengan que trasladarse ocasionalmente a otro país y su estancia sea mayor de 4 días, podrán solicitar un anticipo de 1.500 € para los gastos derivados de este viaje.
 - Otros tipos de gastos como compra de libros, periódicos, etc., no podrán justificarse como gastos de viaje sino con la factura y/o "Orden de Pago" correspondiente.
 - Las facturas de transporte (avión, ferrocarril, alquiler de coche), deberán ser emitidas a nombre de la compañía y con el CIF correspondiente.
 - Los gastos de viaje realizados por terceros, deberán ser justificados por la persona de Retailing One responsable del gasto.

- Nadie puede autorizarse sus propios gastos, que deberán ser visados por el superior jerárquico o por el responsable del centro de coste que soporte el gasto.
- No se liquidará ningún gasto de viaje o representación por caja.
- Es imprescindible y exigible la agilidad por parte de los interesados, administradores y supervisores a la hora de presentar y aprobar las notas de gastos.
- Locomoción.
 - Es responsabilidad del viajero informar a la agencia de viajes de cualquier modificación o cancelación del itinerario solicitado, para evitar cargos de los costes asociados que serán repercutidos al centro de coste del viajero.
 - La agencia de viajes propondrá varias alternativas. Prevalecerá siempre la tarifa más económica de entre todas las posibles combinaciones lógicas.

a) Avión

- Los viajes en avión que tengan una duración superior a cinco horas de vuelo, se podrán efectuar en "Business Class". El resto se realizarán en clase turista.
- En caso de fuerza mayor (por no disponer en el momento de la reserva la clase turista) se facilitará una clase superior.
- Los trayectos no utilizados deben devolverse a la agencia de viajes para que puedan ser reembolsados.

b) Ferrocarril

Los viajes en ferrocarril se podrán realizar:

- en España en clase preferente
- en otros países en categorías similares

c) Utilización de coche

c.1.) Coches propios

Por la utilización del coche propio por motivos de trabajo, los empleados que no lo tengan regulado por convenio, recibirán una compensación neta de 0,30 €/Km, debiendo detallar el itinerario realizado y se abonará en la liquidación de gastos correspondiente. Se podrán pasar por nota de gastos hasta un máximo de 2.000 km al mes. Cualquier excepción deberá ser revisado y aprobado por la Dirección General.

El total del gasto por kilometraje se elevará a bruto en nómina para su tratamiento fiscal y se deducirá la cantidad abonada por nota de gastos en concepto de anticipo.

Las personas que tengan asignado un vehículo de empresa no podrán pasar kilómetros con coche propio por nota de gastos. Cualquier caso excepcional será revisado y aprobado por la Dirección General.

Las sanciones impuestas como consecuencia de una infracción del Código de Circulación, serán abonadas por la persona que haga uso del vehículo.

c.2) Alquiler de coches

El alquiler de automóviles se hará a través de la agencia de viajes que tramitará la solicitud con la compañía de alquiler con la que exista un acuerdo preferencial en ese momento.

La categoría de alquiler de coche estándar será la del "Grupo C".

Dentro del alquiler se incluyen las coberturas de seguros y no está permitido concertar seguros adicionales de accidentes individuales. En caso de seguros en el extranjero y sobre la franquicia, este aseguramiento debe gestionarlo directamente el viajero a la retirada del vehículo.

Dentro de lo posible se debe devolver el coche alquilado con el depósito de combustible lleno y a tiempo, con el fin de evitar cargos adicionales y/o penalizaciones.

El alquiler de un coche queda limitado a un plazo máximo de dos semanas seguidas.

El límite de días alternativos de alquiler queda limitado a un máximo de 50 días durante un período de 12 meses. Cualquier otro caso será revisado y aprobado por la Dirección General.

- Estancia en hoteles.

Se incluirán los gastos normales de estancia en hoteles.

Serán abonados los gastos necesarios ocasionados, previa presentación de los justificantes, teniendo siempre en cuenta la moderación en los mismos.

· Bajo solicitud, y debidamente aprobada por el inmediato superior (Director de Actividad o Área), se concederá un anticipo permanente de 500€. Será un pago único que se abonará en nómina en concepto de anticipo.

· El anticipo nunca podrá ser superior a 500 €.

- Este anticipo se devolverá a Retailing One en el momento de causar baja en la compañía.
- En el caso de viajes internacionales y con estancias superiores a 4 días, se podrá pedir un anticipo de hasta 1.500 €. Una vez aprobada la solicitud por el Director de Actividad, Área correspondiente, la Dirección de Tesorería procederá a realizar la transferencia. Este anticipo no será permanente y se liquidará con la nota de gastos.
- Se utilizará el formulario definido en la aplicación de "Gastos de Viaje" para justificar los gastos realizados, diferenciando los pagos efectuados con la tarjeta corporativa matriz y demás gastos.
- Se deberá indicar si es gasto de viaje o representación/reembolsable.
- Los gastos de representación/reembolsables se agruparán en una sola liquidación por quincenas o meses, en función del volumen de los mismos.
- Los gastos de viaje cargados a la tarjeta corporativa matriz se indicarán como forma de pago "Tarjeta Matriz de Empresa".
- Los pagos efectuados directamente por los empleados se reflejarán como forma de pago "en efectivo".
- Los gastos que produce una factura que no se abona en el momento (p.ej. taxi de fábrica), deberán ser justificados indicando como forma de pago "factura pendiente de pago".
- Cuando una Nota de Gastos deba ser cargada a otro Centro de Coste, se indicará expresamente en el apartado correspondiente del formulario.
- Será responsabilidad de quien conforme las "Liquidaciones de Gastos" la moderación en el gasto del personal a su cargo y la comprobación de la correcta cumplimentación de las mismas.
- Es imprescindible la presentación del original de la factura o justificante válido.
- No se admitirán como justificantes del gasto: los "recibos de cargo" de los pagos realizados mediante tarjeta, ni las fotocopias de las facturas, ni los justificantes con rectificaciones o tachaduras.
- Excepcionalmente, en caso de carecer de algún comprobante, se adjuntará una nota que explique el gasto producido.

Una vez recibido el aviso de que la Nota de Gastos ha sido autorizada, se procederá a su liquidación y reembolso mediante transferencia bancaria por los pagos realizados directamente por el empleado. El resto de gastos se liquidará dependiendo del tipo del mismo:

- Gastos efectuados con la tarjeta corporativa matriz: se liquidarán directamente con cada sociedad.
- Facturas pendientes de pago: mediante el pago directo de las mismas.



eoí | escuela
de negocios

Retailing One

Plan Financiero

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

Retailing One

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. Horizonte temporal	3
1.2. Tipos de ingresos	4
1.3. Escenario de trabajo	5
1.3.1. Condiciones de cobro y pago	5
1.3.2. Evolución costes y tarifas	5
1.3.3. Tipos y coste del capital propio	5
2. COSTES DE PERSONAL	6
3. CAPITAL EXPENDITURES - CAPEX	9
4. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL	11
5. FLUJOS DE CAJA PREVISIONALES.....	12
6. BALANCES PREVISIONALES.....	13
7. ANALISIS DE SENSIBILIDADES	14

TABLAS DE CONTENIDO

ILUSTRACIONES

Ilustración V.1: Previsiones instalaciones Nacional	4
Ilustración V.2: Ganancia productividad instalaciones	4
Ilustración V.3: Tarifas	5
Ilustración V.4: Resumen principales parámetros	5
Ilustración V.5: Carga de trabajo unitaria	6
Ilustración V.6: Costes Salariales.....	7
Ilustración V.7: Calculo de días de trabajo	7
Ilustración V.8: Cálculo de personal y su coste	8

1. INTRODUCCIÓN

Retailing One es un proyecto de servicios bajo la capa de una instalación técnica en los puntos de venta minoristas, que requiere de una inversión de **2,9 Millones** de euros a repartir en tres años, con un **Valor Actual Neto de 1,8 millones de euros**¹ y una TIR del 34%.

.000 euros	2.010	2.011	2.012
INVERSION	-1.200	-900	-800
VAN (12%)	1.800		
PAYBACK	4,6	Año 5	
TIR	34%		

La principal fuente de ingresos vendrá dada por la tarifa recurrente o de mantenimiento anual para la creación de emparejamientos de artículos y dar de alta nuevas prendas.

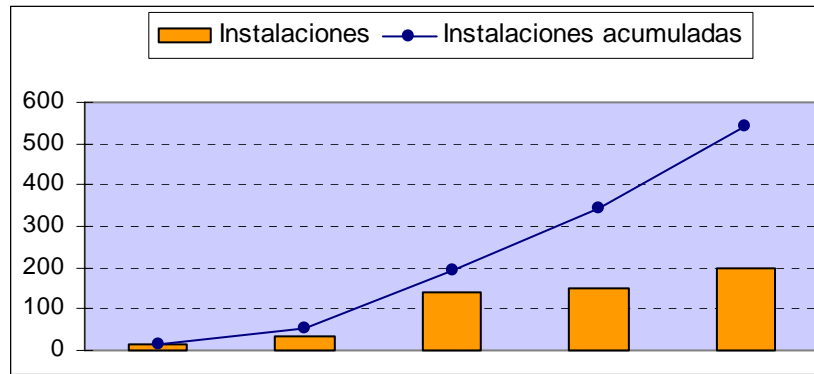
El criterio que se ha seguido para el cálculo financiero es conservador: no se contempla el salto internacional, a pesar que una gran parte de los clientes dispone de presencia en otros países y sólo concentración de oficinas técnicas en Madrid y en el año quinto, Barcelona.

Finalmente no se ha contemplado adquirir los Kits como activo y cederlos en alquiler a los puntos de venta: se ha optado por una compra-venta de estos últimos ya que el *Core Business* de Retailing One está sobre todo en el servicio asociado al Kit.

1.1. Horizonte temporal

Para la estimación de los flujos de caja se ha considerado un horizonte temporal de siete años pues no es antes del año cuarto cuando se consigue una masa crítica suficiente de instalaciones que soporten los gastos.

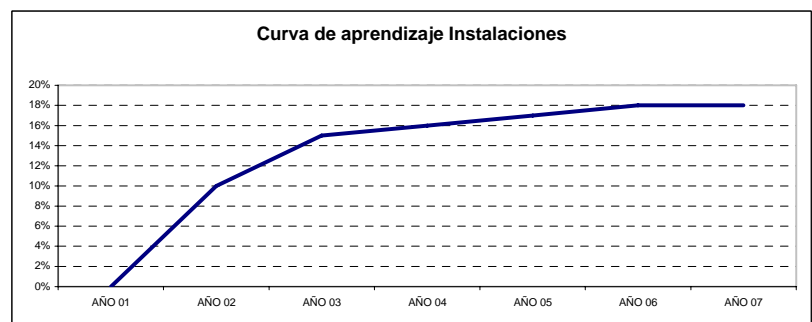
¹ VAN calculado sobre una tasa de descuento WACC igual al 12%



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

Ilustración V.1: Previsiones instalaciones Nacional

En efecto, al tratarse de un proyecto de servicios existe una curva de aprendizaje del personal instalador de kits y otra para el personal de mantenimiento de referencias.



	F.T.E	4,6	4,2	18,3	32,3	23,0	12,6	6,3
Productividad (horas por instalación)		304	274	258	255	252	249	249

Ilustración V.2: Ganancia productividad instalaciones

Para el personal de mantenimiento se ha considerado que la ganancia en productividad por aprendizaje no se refleja en ahorro de personal, entendemos que la evolución de este servicio se traducirá en creaciones de referencias cruzadas más complejas y nuevos servicios anexos (como reports de información para cada referencia, etc.)

1.2. Tipos de ingresos

Son de dos tipos:

1. inicial por instalación en tienda
2. recurrente por mantenimiento de referencia y servicio de etiquetado.

Este último dará la tranquilidad para enfrentarse a cada ejercicio con una previsión de los ingresos.

TARIFAS RETAILING ONE 2010	
Tarifa Kit por tienda	7.000 €
Tarifa "one shot" consultoría instalación	3.000 €
Tarifa alta referencia	5,30 €
Tarifa etiquetado individual en centro distribuidor	0,13 €
Tarifa consumible etiqueta Rfid	0,10 €

Ilustración V.3: Tarifas

1.3. Escenario de trabajo

Se ha considerado a lo largo del ejercicio financiero un escenario conservador:

1.3.1. Condiciones de cobro y pago

Pago a 30 días y cobro a noventa días.

Este aspecto provoca tensiones en el circulante y una necesidad de financiación del fondo de maniobra.

1.3.2. Evolución costes y tarifas

Los costes relacionados con el personal suben según el IPC estimado así como las comunicaciones, consumos, etc.

Las tarifas por los kits, consumible etiquetas y mantenimiento se mantienen constantes durante los cinco primeros años.

1.3.3. Tipos y coste del capital propio

PARAMETROS FINANCIEROS	
Período medio de cobro (días).....	90
Período medio de pago (días).....	30
Impuesto Sociedades	30,0%
Interés circulante	6,00%
Interés financiación externa.....	4,50%
Coste servicios bancarios	0,10%
Tasa de descuento (WACC)	12,00%
Tasa crecimiento vegetativo (g).....	1,50%
Crecimiento anual costes.....	3,00%
Incremento anual tarifas RO.....	0,00%

Ilustración V.4: Resumen principales parámetros

2. COSTES DE PERSONAL

Se trata del coste más importante, ya que se trata de una

Personal de estructura

El equipo directivo de Retailing One está formado por cinco socios, que componen a su vez el Consejo de Administración de la empresa. Los socios cumplen a su vez una función específica dentro del organigrama de la empresa.

Personal de producción

A continuación figura la carga de trabajo para cada instalación en tienda y para la actividad de mantenimiento donde un factor puede ocuparse de cuatro instalaciones. Muchas de las instalaciones están próximas (cadenas Inditex, recintos comerciales, etc).

Para la actividad de etiquetado, finalmente se ha optado por la subcontratación, ya que las tiendas reciben sus prendas de almacenes reguladores, gestionados o bien directamente por las firmas o bien por Operadores Logísticos, siendo este el punto idóneo para el etiquetado Rfid el lugar de realizarlo en la propia tienda, donde hay poco espacio y las mercancías se recién muy temprano y con poco tiempo para ser integradas en stock.

INSTALACIONES EN PUNTOS DE VENTA				
ACTIVIDAD INSTALACIONES Días hombre por tarea y puesto	Jefe de Proyecto	Consultor	Técnico de Soporte	
	PM	CON	TEC	
Totales	10	18	10	
A1: Gestión Instalación	10			
A2: Análisis		3		
A3: Diseño		3		
A4: Desarrollo		5		
A5: Pruebas/ Certificación		2		
A6: Carga inicial de datos			5	
A7: Soporte al arranque		5	5	
ACTIVIDAD MANTENIMIENTO				
Factores por tienda (F.T.E)	OPERATIVO	ETIQUET.		
	OPS	ETQ		
Totales	0,20	0,00		
Creación asociaciones	0,20			
Etiquetados en almacén distribuidor		0,00		SUBCONTRATACION

Ilustración V.5: Carga de trabajo unitaria

CALCULO DE PERSONAL

PERSONAL DIRECTO RETAILING ONE			Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		Año 6		Año 7	
PLANTILLA			Instalación	Servicio	Instalación	Servicio	Instalación	Servicio	Instalación	Servicio	Instalación	Servicio	Instalación	Servicio	Instalación	Servicio
PM	JEFE DE PROYECTO	53.200 €	0,8		1,6		5,9		6,2		8,2		4,0		2,0	
CON	CONSULTOR	53.200 €	1,4		2,9		10,6		11,2		14,7		7,3		3,6	
TEC	TECNICO DE SOPORTE	47.880 €	0,8		1,6		5,9		6,2		8,2		4,0		2,0	
OPS	OPERATIVO TIENDA	26.600 €		3,9		12,7		46,8		83,4		132,1		156,5		168,7
ETO	OPERATIVO ETIQUETADOR EN CENTRO DISTRIBUCION	19.285 €														
TOTAL			3	4	6	13	22	47	24	83	31	132	15	157	8	169

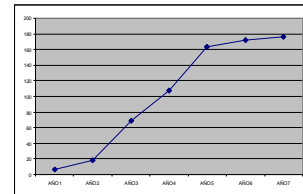
check

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
7	19	69	107	163	172	176
259.208 €	651.968 €	2.401.296 €	3.442.118 €	5.127.809 €	4.960.290 €	4.886.245 €

Referencia: Coste por instalación
 Referencia: Coste por asociación en tienda
 Referencia: Coste por etiquetados en DC

9,715 €
2,16 €

PERSONAL ESTRUCTURA RETAILING ONE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Consejero Delegado (socio)	76.800 €	1	1	1	1	1	1
Director Comercial (socio)	76.800 €	1	1	1	1	1	1
Director de Operaciones (socio)	76.800 €	1	1	1	1	1	1
Director Financiero (socio)	76.800 €	1	1	1	1	1	1
Director RRHH (socio)	76.800 €	1	1	1	1	1	1
Administrativos	20.615 €	1	1	2	4	4	5
Técnicos Informáticos	39.900 €	1	2	5	5	6	7
Recepcionista	21.280 €	1	1	1	2	2	2
Responsable de ITC	51.200 €	1	1	1	1	1	1



AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
9	10	14	17	18	20	20
516.995 €	556.895 €	697.210 €	759.720 €	799.620 €	860.135 €	860.135 €

COSTE PERSONAL INDIRECTO

Ilustración V.8: Cálculo de personal y su coste

3. CAPITAL EXPENDITURES - CAPEX

A continuación figura el detalle de los costes y gastos contemplados en el Proyecto:

CONCEPTOS	Inversión	Financiación	Tt adquisición	Alquileres	Compras	Mantenimiento	Provisiones
Inversiones/ gastos Central							
Locales: Oficina central	n/a	n/a	n/a	232.521	6.400	n/a	
Centralita y sistemas oficina	15.537	1.101	16.639				
Informática: Hardware	63.500	4.501	68.001		7.200		
Gastos de comunicaciones					17.400		
Informática: Software	156.000	25.567	181.567				
Medios generales	24.000	3.438	27.438				
Provisiones							
TOTALES	259.037	34.609	293.646	232.521	31.000		
Gastos recurrentes Central							
Gastos en publicidad e imagen					72.000		
TOTALES					72.000		
Inversiones por instalación en Tienda							
Kit Magic Miror completo por tienda					8.000		
Dietas y viajes consultores por tienda							
TOTALES					8.000		
Gastos recurrentes por Tienda y año							
Consumo Etiquetas RFID por tienda					1.184		
Subcontratación etiquetado Rfid en Centro Logístico					1.353		

El desglose de cada epígrafe se encuentra en el Excel del CD, se ofrece el detalle de dos de los mismos para mostrar el detalle con que se ha trabajado:

Tipo		Locales: Oficina central	Unidad	Precio € mes	Superficie	Total año	Comentarios
Alq.		ALQUILER LOCALES	m ²	40,00	400	192.000	Exa: Inform. 2008 mercado ofic. Madrid zona prime
Alq.		GASTOS ASOCIADOS	m ²		400		
Alq.		Electricidad	m ²	0,26	400	1.248	
Alq.		Agua	m ²		400		Despreciamos
Alq.		Seguridad	m ²		400		Incluida en tasas comunidad
Alq.		Limpieza Instalaciones (oficinas/piso/externo)	m ²	5,26	400	25.230	subcontrata: Se simula como si personal propio
Alq.		Rep.y Con.Instalaciones	m ²		400		
Alq.		Rep.y Con.Equip.Informatico	m ²		400		
Alq.		IMPUESTOS Y TASAS	m ²		400		
Alq.		IAE	m ²	0,13	400	600	
Alq.		IBI	m ²	0,25	400	1.200	
Alq.		Otros imp.ytasas (basura + camara de comercio)	m ²	1,00	400	4.800	
Alq.		SEGUROS	m ²		400		
Alq.		Pol.de Respons.Civil	m ²	0,06	400	300	
Alq.		Pol.Seguro Multriesgo	m ²	0,83	400	4.000	
Alq.		Adecuación oficinas	m ²		400		Negociación con inmobiliaria prorrateo en alquiler
Alq.		- Obras albañilería	m ²	0,36	400	1.714	
Alq.		- Mamparas	m ²	0,30	400	1.429	
Alq.							
Alq.							
Alq.							

Total anual Locales: Oficina central 232.521

10% Comisión inmobiliaria sobre un año alquiler a pagar en 3 años: prorrateo año 6.400

TOTAL PRORRATA ANUAL 238.921

Tipo	Centralita y sistemas oficina	Unidad	Precio €	Cantidad	Tt inversion excl. gastos financieros	Años amortiz.	Año comienzo inversión	Comentarios	Total gastos de financiación	Total adquisición	Total año con gastos financieros
Inv.	CENTRALITA Y TELEFONIA OFICINAS										
Inv.	Centralita digital PNASONIC KX-TD1232SP		5.200	1	5.200	3	1		369	5.569	1.856
Inv.	Puesto operadora KX-T7536CE		280	1	280	3	1		20	300	100
Inv.	Consola visualización para operadora KX-T7541		133	1	133	3	1		9	142	47
Inv.	Teléfono digital con pantalla KX-T7531		782	6	4.692	3	1		333	5.025	1.675
Inv.	Teléfono analógico KX-T2365		169	15	2.535	3	1		180	2.715	905
Inv.	Tarjeta DISA (operadora automática y mensaje bienvenida)		523	1	523	3	1		37	560	187
Inv.	Mano de Obra (instalación centralita, programación, conexión a rack)		650	1	650	3	1		46	696	232
Inv.	Instalación ADSL T3		1.524	1	1.524	3	1		108	1.633	544
Inv.						5	1				
Total inversión Centralita y sistemas oficina					15.537						
Coste mantenimiento anual en % sobre inversiones con @ <input type="text" value="2%"/>											
Mantenimiento año											
TOTAL PRORRATA ANUAL					5.546				1.101	16.639	5.546

4. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

Euros corrientes

CUENTA DE EXPLOTACION PREVISIONAL	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	CAGR
Instalaciones kit en tiendas	16	36	140	150	200	43%
Instalaciones acumuladas	16	52	192	342	542	65%
VENTAS	476.659	1.389.142	5.199.908	8.268.586	12.726.823	60%
Ingresos instalaciones	160.000	360.000	1.400.000	1.500.000	2.000.000	43%
Ingresos recurrentes por tienda: asociaciones	254.400	826.800	3.052.800	5.437.800	8.617.800	65%
Ingresos recurrentes por tienda: etiquetados	35.190	114.367	422.278	752.183	1.192.056	65%
Otros ingresos (<i>etiquetas RFID</i>)	27.069	87.975	324.829	578.602	916.966	65%
COSTES DE LAS VENTAS	427.811	1.091.479	4.154.779	5.829.199	8.746.843	54%
Sueldos y Salarios personal operativo	259.208	671.517	2.547.534	3.761.295	5.771.394	
Kit Magic Mirror completo por tienda: compras	128.000	288.000	1.120.000	1.200.000	1.600.000	43%
Etiquetado RFID	21.655	70.380	259.864	462.882	733.573	65%
Etiquetas Rfid	18.948	61.582	227.381	405.022	641.877	65%
MARGEN BRUTO	48.848	297.663	1.045.129	2.439.387	3.979.979	88%
% sobre ventas	10,2%	21,4%	20,1%	29,5%	31,3%	
TOTAL GASTOS	846.116	910.436	1.092.633	1.217.779	1.369.941	7%
% sobre ventas	178%	66%	21,0%	14,7%	10,8%	
Personal Estructura	516.995	573.602	739.670	830.167	899.979	
% estructura sobre ventas	108%	41%	14%	10,0%	7,1%	
Locales: Oficina central	232.521	239.496	254.082	277.642	312.489	
Gastos de comunicaciones	17.400	17.922	19.013	20.777	46.768	
Gastos servicios informáticos	7.200	7.416	7.868	17.194	38.705	
Publicidad y marketing	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	
EBITDA	-797.268	-612.773	-47.504	1.221.607	2.610.038	
% sobre ventas	-167%	-44%	-0,9%	14,8%	20,5%	
Total amortizaciones	60.274	60.274	60.274	39.107	39.107	
RESULTADO DE EXPLOTACION (EBIT)	-857.543	-673.048	-107.778	1.182.500	2.570.931	
Operating Result %	-179,9%	-48,5%	-2,1%	14,3%	20,2%	
Gastos Servicios bancarios y similares	477	1.389	5.200	8.269	12.727	
Gastos del capital circulante	780	10.047	40.934	37.032	51.525	
Gasto de financiación deuda financiera	48.945	36.010	33.155	33.155	33.155	
Gastos de financiación inversiones	10.513	7.945	5.259	2.923	1.048	
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	60.715	55.391	84.548	81.379	98.454	
% sobre ventas	12,7%	4,0%	1,6%	1,0%	0,8%	
Gastos de arranque	6.400					
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	-924.657	-728.439	-192.326	1.101.121	2.472.477	
	-194%	-52%	-3,7%	13,3%	19,4%	
Impuesto de sociedades	0	0	57.698	-330.336	-741.743	
RESULTADO NETO	-924.657	-728.439	-134.628	770.785	1.730.734	
% Beneficio sobre ingresos	-194,0%	-52,4%	-2,6%	9,3%	13,6%	

5. FLUJOS DE CAJA PREVISIONALES

CASH FLOW PREVISIONAL	Año 0	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Beneficios despues de impuestos		-924.657	-728.439	-134.628	770.785	1.730.734
Amortizaciones y provisiones		60.274	60.274	60.274	39.107	39.107
FONDOS GENERADOS		-864.383	-668.164	-74.354	809.892	1.769.841
Inversiones	259.037	0	0	0	0	0
Variación Fondo de Maniobra		13.004	167.455	682.233	617.206	858.742
a) Cuentas a cobrar (PMC=90 días)		119.165	347.285	1.299.977	2.067.146	3.181.706
a) Cuentas a pagar (PMP= 30 días)		106.161	166.826	437.284	587.248	843.065
Diferencia (a + b)		13.004	180.459	862.693	1.479.898	2.338.640
FONDOS ABSORBIDOS	259.037	13.004	167.455	682.233	617.206	858.742
MOVIMIENTO DE FONDOS	-259.037	-877.387	-835.620	-756.588	192.686	911.099
CRECIMIENTO VEGETATIVO ACUMULADO (g=1,5%) - DEUDA FINANCIERA						6.078.658
TOTAL MOVIMIENTO DE FONDOS	-259.037	-877.387	-835.620	-756.588	192.686	6.989.757
Tasa de descuento ó WACC = 12%						
Valor actual neto descontado	-259.037	-783.382	-666.151	-538.524	122.456	3.966.176
Valor actual neto descontado acumulado	-259.037	-1.042.419	-1.708.570	-2.247.094	-2.124.638	1.841.538
Valor actual neto (VAN)		1.841.538				
Tasa interna de rentabilidad (TIR)			34%			

6. BALANCES PREVISIONALES

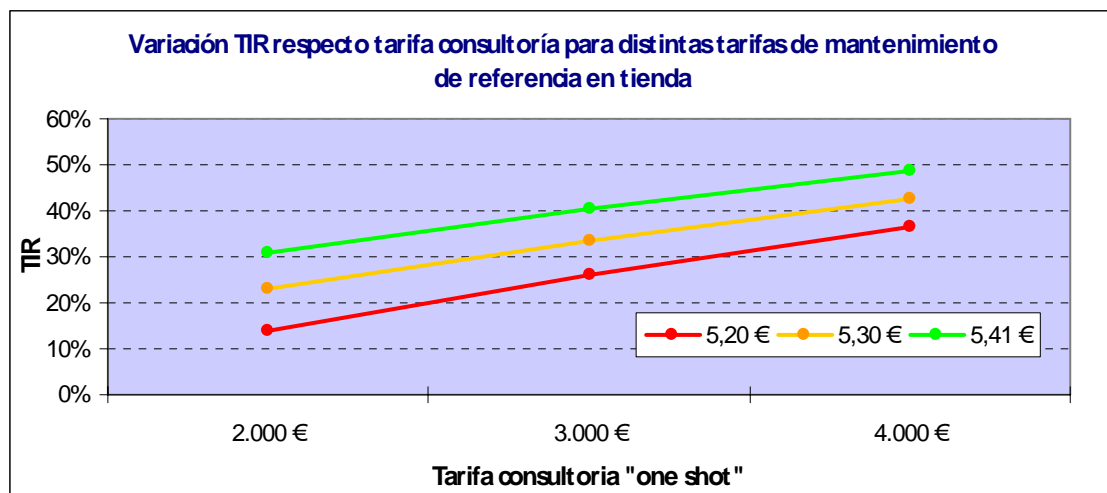
BALANCE DE SITUACION PREVISIONAL	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
ACTIVO	320.928	488.775	1.381.192	2.109.254	3.184.706
Inmovilizado	259.037	259.037	259.037	259.037	259.037
Amortización acumulada	-60.274	-120.548	-180.822	-219.930	-259.037
Total Activo No Corriente	198.763	138.489	78.215	39.108	0
Deudores y cuentas a cobrar	119.165	347.285	1.299.977	2.067.146	3.181.706
Tesorería (efectivo)	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Total Activo Corriente	122.165	350.285	1.302.977	2.070.146	3.184.706
PASIVO	320.928	488.775	1.381.192	2.109.254	3.184.706
Capital	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Reservas Legal					300
Reserva Voluntaria					713.494
Beneficio Neto	-924.657	-1.653.096	-1.787.724	-1.016.940	
TOTAL PATRIMONIO NETO	-921.657	-1.650.096	-1.784.724	-1.013.940	716.794
Deuda	1.136.425	1.972.044	2.728.632	2.535.946	1.624.847
Proveedores	106.161	166.826	437.284	587.248	843.065
TOTAL PASIVO	1.242.586	2.138.871	3.165.916	3.123.194	2.467.912

7. ANALISIS DE SENSIBILIDADES

Sensibilidad TIR respecto tarifas recurrentes

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

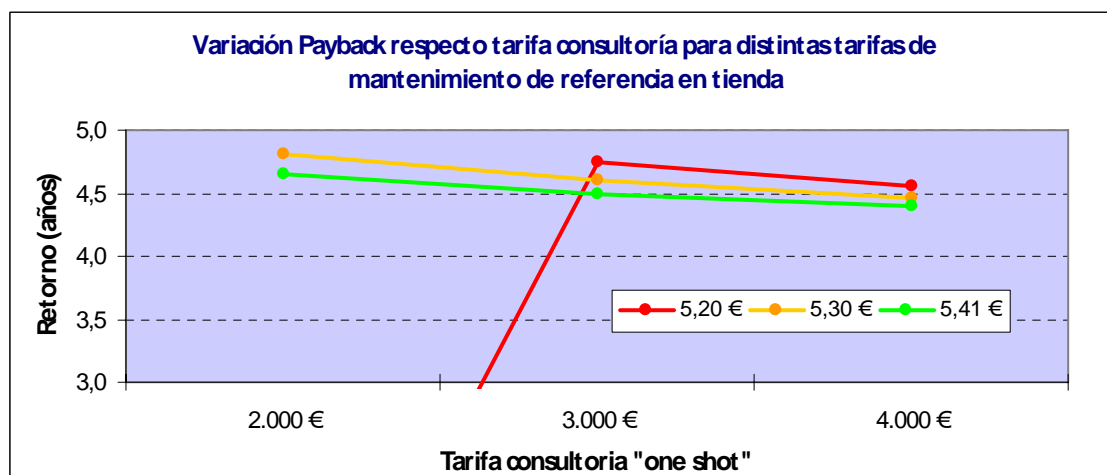
La TIR es mucho más sensible a la tarifa de mantenimiento que a la de instalación



Retorno inversión respecto tarifas recurrentes

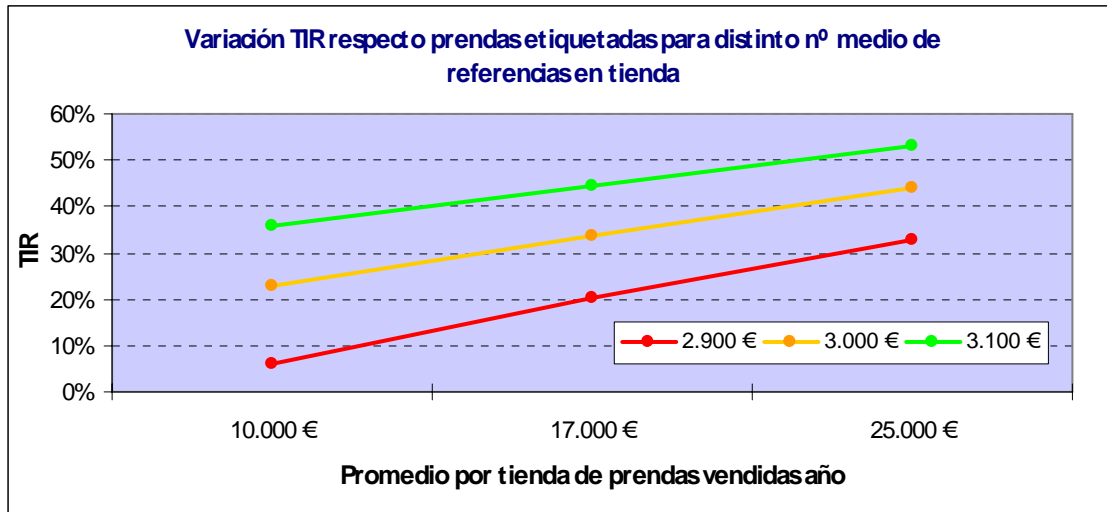
	AÑO RETORNO	Tarifa mantenimiento referencia		
		5,20 €	5,30 €	5,41 €
Tarifas consultoría instalación	2.000 €	!	4,8	4,6
	3.000 €	4,7	4,6	4,5
	4.000 €	4,6	4,5	4,4

El retorno de inversión es prácticamente igual de sensible a la tarifa de mantenimiento que a la de instalación



Sensibilidad TIR respecto referencias y ventas media por tienda

	TIR	Alta de referencias x tienda		
		2.900 €	3.000 €	3.100 €
Prendas vendidas / etiquetados	10.000 €	6%	23%	36%
	17.000 €	20%	34%	45%
	25.000 €	33%	44%	53%



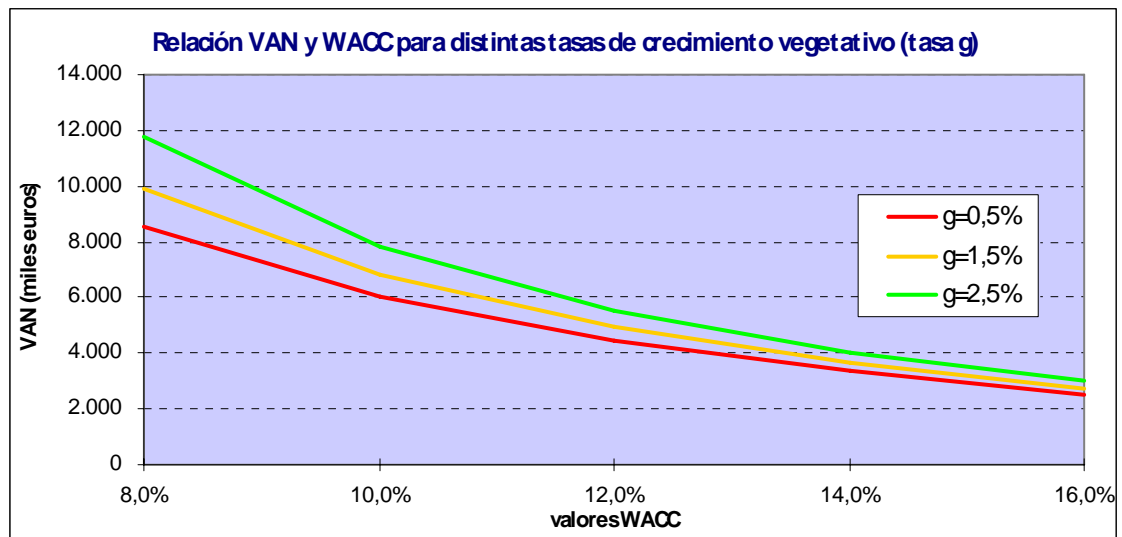
El número de referencias es ciertamente el parámetro más sensible del proyecto. Los ingresos no dependen en exceso del número de prendas vendidas (tarifa etiqueta más tarifa etiquetado) sino de las referencias existentes.

Los últimos años hace falta un gran número de factores para este mantenimiento y se ha establecido en un factor cada cinco tiendas sin ligarlo al número de referencias manejadas.

Análisis de sensibilidad VAN respecto WACC y crecimiento vegetativo g

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

WACC β	NPV 5 años	Valor residual según g menos deuda			NPV Final		
		0,5%	1,5%	2,5%	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





eoí | escuela
de negocios

Retailing One

Plan de Implantación

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

Retailing One

INDICE

1. CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD.....	3
1.1. Trámites de Constitución de la Sociedad	3
1.2. Trámites en Hacienda	5
1.3. Trámites en el Ministerio de Trabajo.....	6
1.4. Trámites en Ayuntamiento	8
2. MODELO DE GESTIÓN	10
2.1. CLIENTES.....	10
2.2. SERVICIO RETAILING ONE	10
2.3. MEDIOS MATERIALES	10
3. OBJETIVOS Y PROCESOS OPERATIVOS	20
3.1. OBJETIVOS RETAILING ONE.....	20
3.2. PROCESOS OPERATIVOS RETAILING ONE.....	22
4. SERVICIO POSTVENTA	24
4.1. GESTIÓN DE SOLICITUDES.....	25
5. CONTROL DE CALIDAD	26
5.1. GESTIÓN DOCUMENTAL	26
5.2. SISTEMA DE INCIDENCIAS Y SUGERENCIAS	26
5.3. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.....	27
6. SEGUROS	28

TABLAS DE CONTENIDO

ILUSTRACIONES

Ilustración VI.1: Situación de Oficinas Retailing One	13
Ilustración VI.2: Plano Planta Baja de Oficinas Retailing One	15
Ilustración VI.3: Plano Planta Entreplanta de Oficinas Retailing One	15
Ilustración VI.4: Entrada y Recepción	16
Ilustración VI.5: Recepción y vista de entreplanta	16
Ilustración VI.6: Sala Exposiciones en Planta Baja	17
Ilustración VI.7: Oficina en entreplanta	17
Ilustración VI.8: Sala Call Center y Despachos en entreplanta	18
Ilustración VI.9: Office y aseos	18
Gráfico VI.10: Objetivos y componentes de negocio	21
Ilustración VI.11: Procesos operativos.....	23
Ilustración VI.12: Objetivos del Servicio Postventa	25

1. CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

Retailing One quiere ser líder en el servicio en el punto de venta para estimular el negocio de los clientes a partir de una tecnología innovadora.

Se ha decidido constituir una Sociedad Limitada con 5 socios.

Para la constitución de la sociedad será necesario llevar a cabo todos los trámites legales necesarios, y se dividen en los siguientes:

- Constitución de la Sociedad.
- En Hacienda.
- En el Ministerio de Trabajo.
- En el Ayuntamiento.

1.1. Trámites de Constitución de la Sociedad

Para poder constituir la sociedad, se deben llevar a cabo las siguientes acciones:

- Certificado Negativo del Nombre

Es una certificación acreditativa de que el nombre elegido para la sociedad no coincide con el de otra existente.

Para poder obtener mencionada certificación es necesario tener en cuenta los siguientes ítems:

- Documentos a presentar: Instancia oficial con los nombres elegidos (un máximo de tres).
- Plazo: Antes de ir al notario. La Validez del nombre es de 2 meses.
- Lugar: Registro Mercantil Central (en Madrid C/Príncipe de Vergara, nº 94).

- Apertura de cuenta bancaria a nombre de la sociedad

Una vez que tengamos el certificado de denominación, se procederá a la apertura de una cuenta bancaria con el nombre de la sociedad en constitución. En ella se ingresará el capital mínimo inicial de la sociedad (3.006 Euros por tratarse de una Sociedad Limitada).

Con la apertura y el ingreso realizados, el banco entregará un certificado que habrá que presentar al Notario.

El dinero ingresado podrá utilizarse con posterioridad.

- Elaboración de los Estatutos y Escritura de Constitución

Los estatutos son las normas que van a regir la sociedad (nombre, objeto social, capital social, domicilio social, régimen de participación de cada socio...). Una vez redactados (con la ayuda de un abogado) habrá que acudir al notario para firmar la escritura de constitución de la sociedad (éste es tal vez el trámite más caro pero sin él no se podrá inscribir la sociedad en el Registro Mercantil).

Será necesario presentar:

- Certificado negativo del nombre.
- Certificado bancario que acredite que se ha ingresado el capital mínimo inicial de la sociedad (3.006 Euros íntegramente desembolsado).
- Los Estatutos Sociales.
- N.I.F. de todos los socios.

- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales

Se trata de un impuesto que grava la constitución, aumento de capital, fusión, transformación o disolución de una sociedad.

El tipo de gravamen es del 1%. La cuota tributaria a ingresar resulta de aplicar ese tipo al capital inicial que se ponga en los Estatutos.

Para realizar dicho trámite se debe tener en cuenta:

- Documentos a presentar:
 - Impreso modelo 600.
 - Primera copia y copia simple de la escritura de constitución.
 - Fotocopia del C.I.F. provisional (por lo que antes habrá que haberse solicitado en Hacienda el C.I.F. provisional).
- Lugar: Consejería de Hacienda de la Comunidad de Madrid.
- Plazo: 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura.

- Inscripción en el Registro Mercantil

Toda Sociedad debe estar inscrita en el registro. De este modo, la sociedad adquiere personalidad jurídica.

Para ello deberán haberse realizado todos los pasos anteriores, los cuáles deben justificarse al registrador.

La Sociedad Limitada debe presentarse a inscripción en el plazo de 2 meses desde el otorgamiento de la escritura de constitución por el notario. El Registro Mercantil será el correspondiente al domicilio social que se fijen en los Estatutos.

Para realizar la inscripción, hay que presentar:

- Certificado de denominación del Registro Mercantil Central.
- Primera copia de la Escritura.
- Ejemplares del modelo 600 abonado anteriormente.

Habrá que pagar la provisión de fondos al hacer la entrega, y el resto cuando se retire.

1.2. Trámites en Hacienda

Básicamente en Hacienda se realizan 3 operaciones:

- Solicitud del Código de Identificación Fiscal (C.I.F.)

Un empresario individual se identifica con su N.I.F. En el caso de una Sociedad la identificación a efectos fiscales, se realiza a través del C.I.F.

En un principio se otorga un CIF provisional para comenzar con la actividad, debiendo canjearlo por el definitivo en un plazo de 6 meses.

Para realizar dicho trámite se debe tener en cuenta:

- Documentos a presentar:
 - Impreso modelo 036.
 - Copia simple de la escritura de constitución.
 - Fotocopia del D.N.I. del solicitante si es un socio o fotocopia del poder notarial si es un apoderado.
- Lugar: Administración o Delegación de la Agencia Estatal de la Admón. Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad.
- Plazo: 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura. Luego hay 6 meses para retirar el C.I.F. definitivo.

- Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (I.A.E.)

Es un tributo de carácter local, que grava el ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas, se ejerzan o no en la localidad. Es obligatorio para toda sociedad, empresario o profesional.

Se presentarán tantas altas como actividades se vayan a ejercer. A partir del 1 de enero de 2003, están exentos del pago de este impuesto, las personas físicas,

las sociedades civiles y sociedades mercantiles, que tengan un importe neto de la cifra de negocios inferior a 1.000.000 de euros. No obstante sigue siendo obligatoria el Alta en el Impuesto.

Para darse de alta en el tributo mencionado se debe considerar:

- Documentos a presentar:
 - Modelo oficial 840 debidamente cumplimentado, C.I.F. para Sociedades, NIF para el apoderado.
 - Modelo oficial 848 debidamente cumplimentado, en el que se realiza la comunicación del importe neto de la cifra de negocio.
- Plazo: 10 días hábiles antes del inicio de la actividad.
- Lugar: Administración o Delegación de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria correspondiente a Madrid.
- Gastos: Dependen de la actividad a realizar. Las tarifas se aprobaron por Reales Decretos Legislativos 1175/1990, de 28 de Septiembre y 1259/1991, de 2 de agosto.

- Declaración censal (IVA)

Es la declaración de comienzo, modificación o cese de actividad, que han de presentar a efectos fiscales los empresarios, los profesionales y otros obligados tributarios.

Se debe tener en cuenta para la realización de dicha declaración:

- Documentos a presentar:
 - Modelo oficial 036.
 - C.I.F. de la Sociedad.
 - Alta en el I.A.E.
- Plazo: Antes del inicio de la actividad.
- Lugar: Administración de Hacienda o Delegación correspondiente al domicilio fiscal de la empresa.

1.3. Trámites en el Ministerio de Trabajo

También es necesario llevar a cabo algunas actuaciones en el Ministerio de Trabajo.

- Afiliación y alta en el Régimen de Autónomos

Es un régimen especial de la Seguridad Social obligatorio para trabajadores por cuenta propia y para los socios trabajadores de sociedades civiles y

mercantiles. Es conveniente destacar que existen algunos casos en los de se puede dar de alta en el régimen General.

La información básica necesaria para la tramitación es:

- Documentos a presentar:
 - Documento de afiliación.
 - Parte de alta de asistencia sanitaria.
 - Parte de alta de cotización por cuadruplicado.
 - Fotocopia de alta en el I.A.E.
 - Fotocopia del C.I.F.
- Plazo: 30 días naturales siguientes al inicio de la actividad. No obstante, el alta causará efectos a partir del día 1 del mes en que se inicie la actividad.
- Lugar: Tesorería General de la Seguridad Social.

- Solicitud del número de patronal

Sólo debe hacerse cuando va a contratarse algún trabajador. De esta manera se inscribe la empresa en la seguridad social que asigna al empresario un Código de cuenta de cotización principal. Dicha inscripción será única y válida para toda la vida de la persona física o jurídica titular de la empresa.

Para los trámites consideramos:

- Documentos a presentar:
 - Impreso de inscripción de empresas por triplicado.
 - Copia de la escritura de constitución.
 - Contrato de asociación o Mutua de accidentes de trabajo hacer constar el sector laboral de la empresa.
 - Impresos de alta del trabajador contratado.
 - Alta en el I.A.E.
- Plazo: Antes de que el trabajador comience su actividad.
- Lugar: Tesorería General de la Seguridad Social correspondiente al domicilio de la empresa.

- Comunicación de Apertura del centro de trabajo

Deben realizarla aquellas empresas que procedan a la apertura de un nuevo centro de trabajo o reanuden la actividad después de efectuar alteraciones, ampliaciones o transformaciones de importancia.

Los trámites se deben realizar:

- Documentos a presentar:
 - Modelo oficial por cuadruplicado con los datos de la empresa.

- Datos del centro de trabajo.
 - Datos de la plantilla.
 - Datos de la actividad que se desarrolla.
- Plazo: 30 días siguientes al inicio o reanudación de la actividad.
 - Lugar: Dirección Provincial de Trabajo, Seguridad Social y Asuntos Sociales.

- Solicitud de los libros de Visita y Matrícula

El **libro de Visita** es obligatorio para todas las empresas aunque no tengan trabajadores a su cargo y debe presentarse ante una posible Inspección de Trabajo. Debe tenerse uno por cada centro de trabajo.

El **libro de Matrícula** es necesario cuando se contraten trabajadores, y en el mismo se inscribirán todos los que presten sus servicios en la empresa. También debe tenerse uno por cada centro de trabajo.

La Dirección General de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social pueden autorizar la sustitución del libro oficial de matrícula, por otro sistema de documentación que ofrezca las mismas garantías. Se presentará en la Inspección Provincial de Trabajo y Seguridad Social antes de empezar la actividad y la contratación de trabajadores.

1.4. Trámites en Ayuntamiento

Los siguientes pasos son necesarios sólo en el caso de abrir un local, se vayan a hacer obras en él o si hay un cambio de titularidad o actividad.

- Licencia de actividades e instalaciones (Apertura)

Es una licencia municipal que acredita la adecuación de las instalaciones proyectadas a la normativa urbanística vigente y a la reglamentación técnica que pueda serle aplicable. Sólo debe solicitarse cuando va a abrirse un local.

Las actividades se dividen en:

- Inocuas: aquellas que no producen molestias ni daños y que son más fáciles de conseguir y más baratas.
- Calificadas: aquellas que pueden resultar molestas, insalubres, nocivas y peligrosas, y que por lo tanto son más difíciles de conseguir y más caras.

En el caso de Retailing One la actividad se catalogará como **INOCUA**.

Para la licencia de actividad e instalaciones se debe considerar:

- Documentos a presentar (por ser inocua):
 - Impreso normalizado.
 - Alta en el I.A.E.
 - Contrato de arrendamiento o escritura de propiedad del local, N.I.F. del solicitante o escritura de sociedad y C.I.F.
 - Memoria descriptiva de la actividad y del local.
 - Planos de planta y sección del local.
 - Plano o croquis de la situación del local.
 - Presupuesto de las instalaciones.
- Plazo: Antes de abrir el local. Una vez concedida la actividad debe comenzar dentro de los 6 meses siguientes a la concesión de la licencia.
- Lugar: Junta Municipal de Distrito o Gerencia Municipal de Urbanismo. Ayuntamiento.

- Licencia de obras

Esta es necesaria para efectuar cualquier tipo de obras en un local, nave o establecimiento. Por lo tanto si no se va a abrir local o no se van a hacer obras, no será necesaria.

Para la tramitación se considerarán:

- Documentos a presentar:
 - Impreso normalizado.
 - Presupuesto de las obras.
 - Planos de planta, alzado y sección acotados y a escala, del estado actual y del reformado.
 - Memoria descriptiva de las obras.
 - Plano parcelario de la finca.
 - Si las obras afectan a la estructura del local se presentará Proyecto firmado por Técnico Competente, visado por el Colegio Profesional correspondiente y con Dirección facultativa que incluya; Planos, Presupuesto y Memoria.
- Plazo: Antes de realizar las obras. Una vez concedida la licencia las obras pueden ejecutarse hasta 6 meses después de la fecha de concesión.
- Lugar: Junta Municipal de Distrito o Gerencia Municipal de Urbanismo. Ayuntamiento.

2. MODELO DE GESTIÓN

2.1. CLIENTES

La actividad comercial de Retailing One se dirigirá a clientes con el siguiente perfil:

- Sector retail textil donde el enfoque está en la diferenciación y no en los costes.
- Tiendas que cuenten con catálogo por temporadas.

En definitiva, Retailing One va a centrarse en el mercado proporcionado por aquellos actores del sector retail que ofrecen a sus clientes unos productos diferenciados, de nivel adquisitivo medio-alto, donde las ventas cruzadas a través de la asociación de complementos que combinen con las prendas del inventario que cuenten con existencia de vida suficiente, puedan impactar de manera relevante en las ventas.

Las principales enseñas del sector retail de moda y complementos en España son las cadenas especializadas grandes como el grupo Inditex, el grupo Cortefiel o Mango y los grandes almacenes como El Corte Inglés.

2.2. SERVICIO RETAILING ONE

En Retailing One pensamos que una de las claves de nuestro negocio está en transmitir al cliente la disponibilidad de tiempo y recursos de los que va a disponer para poder ofrecer la atención que demanda consumidor final del sector retail de moda y complementos.

Para conseguirlo nuestra empresa ofrece un servicio de extremo a extremo desde el proyecto de instalación hasta el mantenimiento de los sistemas y de los datos, en el que nuestros clientes participan de forma activa en el proceso de referencias cruzadas y gestión de inventario para lo que pondremos a su alcance una potente herramienta informática y el apoyo especializado de nuestra organización.

2.3. MEDIOS MATERIALES

A continuación se presentan los diferentes medios materiales de los que Retailing One dispondrá para realizar su actividad y dar soporte a todas sus operaciones.

PORTAL COLABORATIVO

Dentro del modelo de gestión de Retailing One, el cual tiene por objetivo la integración de todos los agentes, procesos y personas incluidas dentro de la organización, definimos como herramienta básica de trabajo el portal colaborativo. El cual tiene las siguientes áreas de colaboración.

CLIENTES. Espacio dedicado a nuestros clientes donde podrán consultar:

- Los servicios que Retailing One ofrece.
- Los partners que trabajan con Retailing One.
- El estado de sus incidencias.
- Noticias y comunicados.

PARTNERS. En este espacio dedicado nuestro partners podrán:

- Consultar el estado de sus ofertas.
- Consultar el estado de sus cobros.
- Incidencias del servicio prestado.
- Nuevos proveedores. Donde podrán colgar sus ofertas de servicio.
- Noticias y comunicados.

PERSONAL Retailing One

- Aplicación Call Center.
- Aplicación de análisis de clientes. DataWarehouse.
- Gestor de incidencias.
- Cuadro de mandos.
- Áreas de trabajo. Donde estará toda la información referida a cada uno de los servicios que se están configurando y en los que participa.
- Gestión documental. Donde estará toda la documentación incluida. Ficha de cliente, operativas, Plus, etc.
- E-learning. Donde se desplegarán los diferentes cursos on-line que la organización dispondrá para todos sus empleados.
- Servicios. Donde se encontrarán:
 - Nómina.
 - Petición de vacaciones.
 - Directorio de personal: Teléfonos y direcciones de mail.
 - Noticias y comunicados.

Todo este portal se gestionará a partir de los siguientes paquetes informáticos:

➤ **ERP**

Permite integrar y planificar los diferentes recursos necesarios de la compañía dentro de una única base de datos.

También ayuda a monitorizar y controlar todas las actividades y procesos desde la compra de materiales o servicios hasta la implantación al cliente de los bienes y servicios.

➤ **CRM**

Permite tener en la empresa un repositorio con toda la información relativa a los clientes: si un empleado no está, la información sigue estando disponible.

Nos permitirá filtrar la información y poder analizarla para conocer mejor a nuestros clientes, coordinar los diferentes canales de comunicación de la empresa con los clientes y dar una respuesta uniforme y coherente al cliente.

➤ **SRM**

Cubre el ciclo de suministro completo: abastecimiento estratégico, aprovisionamiento operativo, capacitación de proveedores...

Consigue costes reducidos y ciclos de proceso más rápidos.

Gestión eficiente de los proveedores: se reemplazan transacciones no gestionadas y orientadas al ahorro por relaciones colaborativas y duraderas para un beneficio mutuo.

Posibilita evaluar nuevos proveedores, negociar contratos y automatizar procesos inter-empresariales con todos los proveedores para la adquisición de bienes y servicios.

Los proveedores participan en intercambios online de forma fácil y rentable, ofreciendo una visión completa de múltiples líneas de negocio simultáneamente para mejorar las estrategias de compra.

➤ **BI**

BI es una alternativa tecnológica y de administración de negocios, que cubre los aspectos del manejo de información para la toma de decisiones, desde su extracción en los sistemas, depuración, transformación, el diseño de estructuras de datos o modelos especiales para el almacenamiento de datos hasta la explotación de la información mediante herramientas comerciales de fácil uso para los usuarios. Este concepto es llamado también DataWarehouse (DWH).

OFICINAS Retailing One

Es el lugar de trabajo de los empleados de Retailing One, además de ser el lugar donde también atenderemos tanto a nuestros clientes como a nuestros socios.

Estará situado en las mejores zonas de cada una de las ciudades donde Retailing One tenga representación física (inicialmente Madrid), aprovechando su diseño como imagen de marca, proporcionando a su vez a los clientes una imagen de empresa sólida.

Plano de la ubicación de la oficina



Ilustración VI.1: Situación de Oficinas Retailing One

Precio de alquiler:

7.000 euros/mes

Descripción:

Oficina de 190 m² exterior bajo

Dirección:

C/ Recoletos, 20

(distrito Salamanca)

28001 Madrid

Características específicas	Distribución y materiales
<ul style="list-style-type: none"> - 190 m² construidos - Segunda mano / buen estado - Agua caliente mediante termo eléctrico - Aire acondicionado de frío/calor (sistema VRV) - Edificio para uso mixto oficina y edificio singular - Antigüedad entre 20 y 30 años con fachada de ladrillo - Gastos de comunidad incluidos en el precio 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución de 5-10 estancias - 2 baños, incluyendo aseos - Suelos de moqueta
Equipamiento	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> - La oficina dispone de alarma y puerta blindada 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución muy buena - Hall con un total de 4 despachos, sala acristalada para posible muestra, cocina y 2 aseos. - 1 puertas de acceso - Muy buena comunicación con posibilidad de alquilar plaza de garaje - Alarma, portero físico, aire acondicionado en todas las estancias.

Planta baja de las oficinas de Retailing One

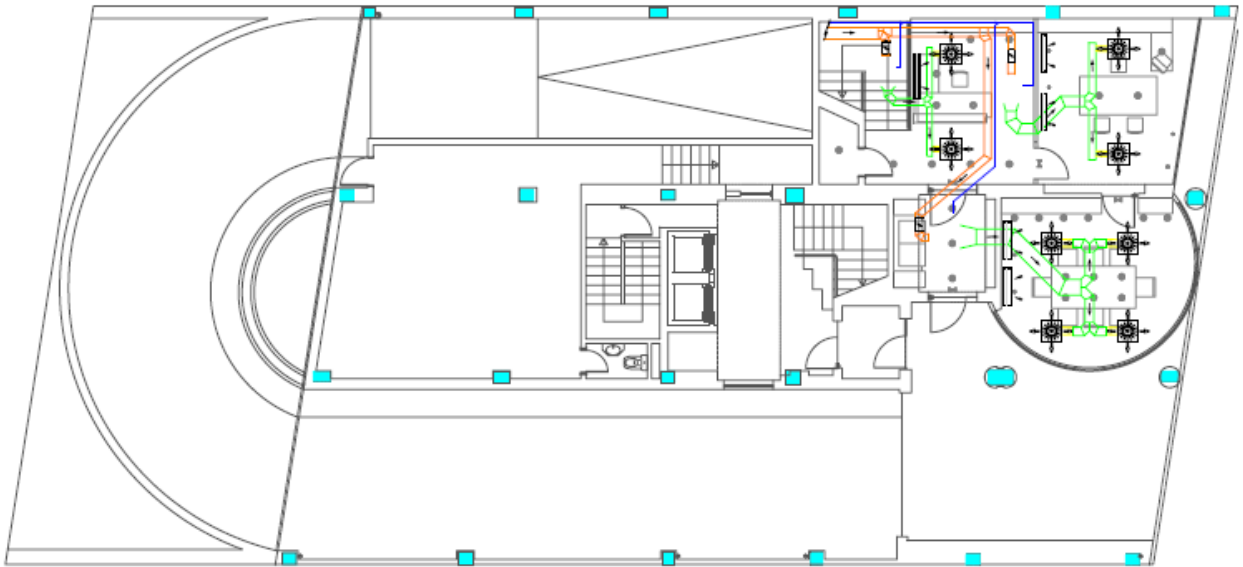


Ilustración VI.2: Plano Planta Baja de Oficinas Retailing One

Planta entreplanta de las oficinas de Retailing One

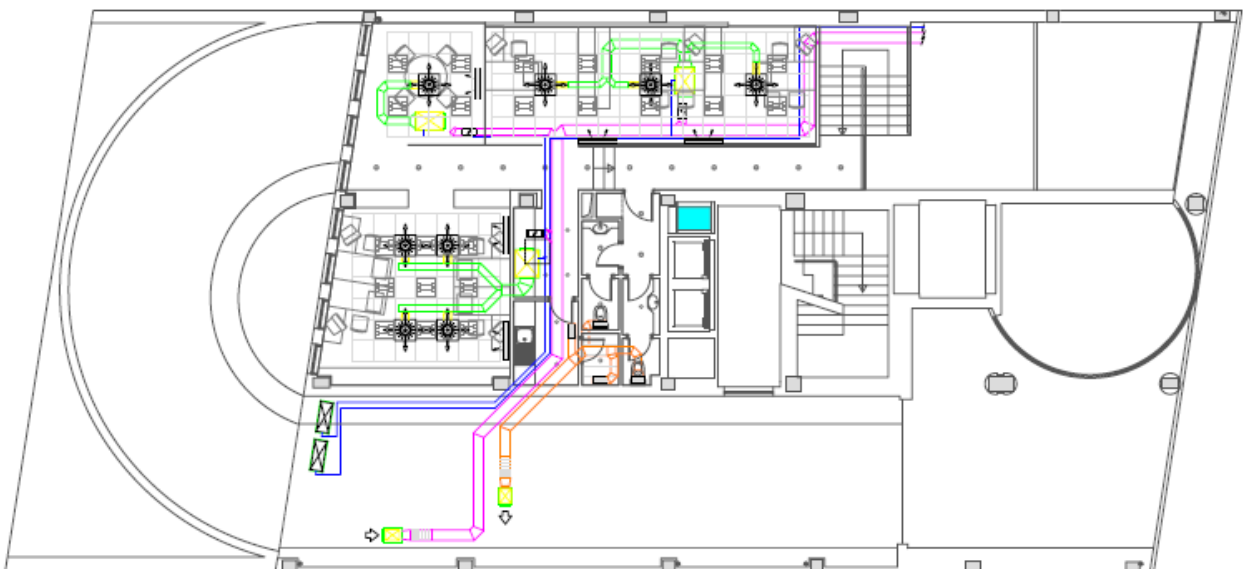


Ilustración VI.3: Plano Planta Entreplanta de Oficinas Retailing One

Algunas imágenes de la oficina:



Ilustración VI.4: Entrada y Recepción



Ilustración VI.5: Recepción y vista de entreplanta



Ilustración VI.6: Sala Exposiciones en Planta Baja



Ilustración VI.7: Oficina en entreplanta



Ilustración VI.8: Sala Call Center y Despachos en entreplanta



Ilustración VI.9: Office y aseos

➤ CALL CENTER

Retailing One dispondrá de un CALL CENTER, el cual estará formado por una centralita que ira interconectada con el CRM, que permita la personalización de todas las llamadas entradas (de cada uno de nuestros socios) y a su vez permita la gestión de números personalizados que identifiquen a cada uno de nuestros clientes, los cuales tendrán un número de un asesor personal.

➤ **PUESTO DE TRABAJO**

Todos nuestros empleados dispondrán del siguiente mobiliario:

- Mesa y silla de oficina
- Ordenador portátil
- Teléfono fijo y móvil (el mismo número)
- Cajonera
- Impresora común multifuncional. (scanner, fotocopidora, fax e impresora).

3. OBJETIVOS Y PROCESOS OPERATIVOS

3.1. OBJETIVOS RETAILING ONE

El principal objetivo de Retailing One es la prestación de servicios según las necesidades del cliente a partir de la implantación de tecnología innovadora con el fin de aumentar la facturación y gestionar los inventarios internos de una forma eficaz.

Para una mejor organización y descripción de los servicios, Retailing One divide su actividad en dos componentes:

- **Componente de proyecto.** En este concepto se engloban todos los trabajos de análisis, diseño, instalación y provisión necesarios para la puesta en marcha del servicio.
- **Componente de servicio.** Conlleva las tareas de mantenimiento de la instalación y fundamentalmente el mantenimiento de las referencias cruzadas entre las prendas. Para ello se establecen inicialmente dos niveles de servicio:
 - **Service Level Objective (SLOs).** Se trata de una modalidad de servicio en best effort, es decir se tratará de dar el mejor servicio pero sin compromiso de penalización.
 - **Service Level Agreements (SLAs).** Se establecerá un compromiso de atención de incidencias con el cliente en un tiempo limitado bajo la condición de penalización económica en caso de no atención en el tiempo establecido.

En el gráfico siguiente reflejamos tanto a quién nos dirigimos, como los servicios disponibles desde el primer momento. La oferta de servicios se ampliará en función de las respuestas del cliente y de los resultados obtenidos.

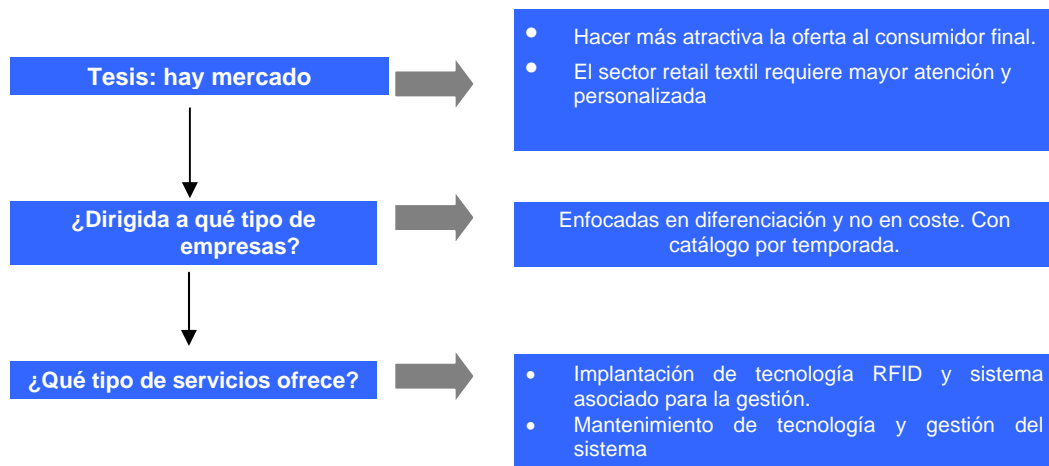


Gráfico VI.10: Objetivos y componentes de negocio

Los principales procesos están relacionados con:

- **COMPRAS.** La función es gestionar la compra de servicios diversos (hardware y software) con objeto de disponer de lo solicitado en el momento necesario, al mínimo precio, cumpliendo con todas las especificaciones establecidas por los demandantes internos. Asimismo, contar con proveedores que aporten continuo valor a la empresa.

Hay que distinguir dos partes en el proceso de compras:

- Los procedimientos de contratación.
 - Los procedimientos de homologación de proveedores.
- **PRODUCCIÓN.** La función consiste en ofrecer una atención personalizada a cada uno de nuestros clientes, gestionando e informando del estado de sus peticiones, así como coordinando los servicios una vez éstos estén en curso y por último atender a las diferentes incidencias que puedan surgir en el mismo.
- **VENTAS.** Tiene como función conocer perfectamente los gustos y las preferencias de nuestros clientes, así como evaluar clientes potenciales, confeccionar ofertas, gestionar pedidos, reclamaciones, devoluciones y abrir nuevos mercados.

3.2. PROCESOS OPERATIVOS RETAILING ONE

En este punto vamos a tratar cada uno de las diferentes operaciones que se llevarán a cabo en Retailing One.

➤ IMPLANTACIÓN DE SERVICIOS EN CLIENTE

Una vez se ha cerrado la firma con el cliente, se procederá a la implantación del componente de proyecto. Para ello se realizarán las siguientes tareas:

- **Toma de requerimientos.** Tareas de identificación en detalle de las necesidades del cliente respecto al proyecto contratado.
- **Análisis funcional.** Determinación de que 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 o formación.
- **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.
- **Implementación e instalación.** Desarrollo e integración de la solución técnica. Contempla componentes de HW o SW.
- **Carga inicial de información.** Se distinguen dos tareas fundamentales:
 - o Cargar en el sistema todas las referencias de prendas recogidas en el ERP de la tienda y asociarlas a las etiquetas RFID.
 - o Cargar en el sistema las referencias cruzadas entre las distintas prendas.
- **Pruebas.** Definición de un plan de pruebas tanto de sistemas como funcional para garantizar que la instalación del sistema se ha realizado bajo los parámetros de calidad exigidos.
- **Puesta en producción.** Tareas necesarias para pasar a trabajar con la nueva solución .
- **Soporte a puesta en producción.** Soporte de la instalación en los 7 días posteriores al arranque de la solución para solventar las posibles incidencias que se pudieran generar

Una vez realizado el trabajo se procede a facturar el proyecto y se realizará una única vez aunque la factura total podría estar fraccionada en función de los hitos de trabajo que se determinen.

➤ SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Uno de los principales objetivos de compras es la elección y seguimiento de proveedores para ello se define el siguiente procedimiento operativo.

- **Selección de proveedores:** Se buscan los proveedores que mejor respondan a las exigencias y a las necesidades que genera la actividad de la empresa.
- **Transmisión de requisitos:** Una vez seleccionado un proveedor, se le exige que envíe información actualizada indicando las características técnicas del producto solicitado, las características del servicio y los requisitos legales o reglamentarios que deben cumplirse.
- **Proceso de homologación:** Este proceso, previo a la consideración de un proveedor como "capacitado", consiste en una serie de pruebas, que deberán superarse en mayor o menor medida dependiendo de lo crítico que sea la materia demandada en el conjunto del producto o servicio final.
- **Evaluación en continuo:** Esta evaluación se aplica a todos los proveedores que hayan obtenido la homologación.

Como resumen de los procesos operativos anteriormente descritos, mostramos de manera gráfica y sencilla la siguiente ilustración:

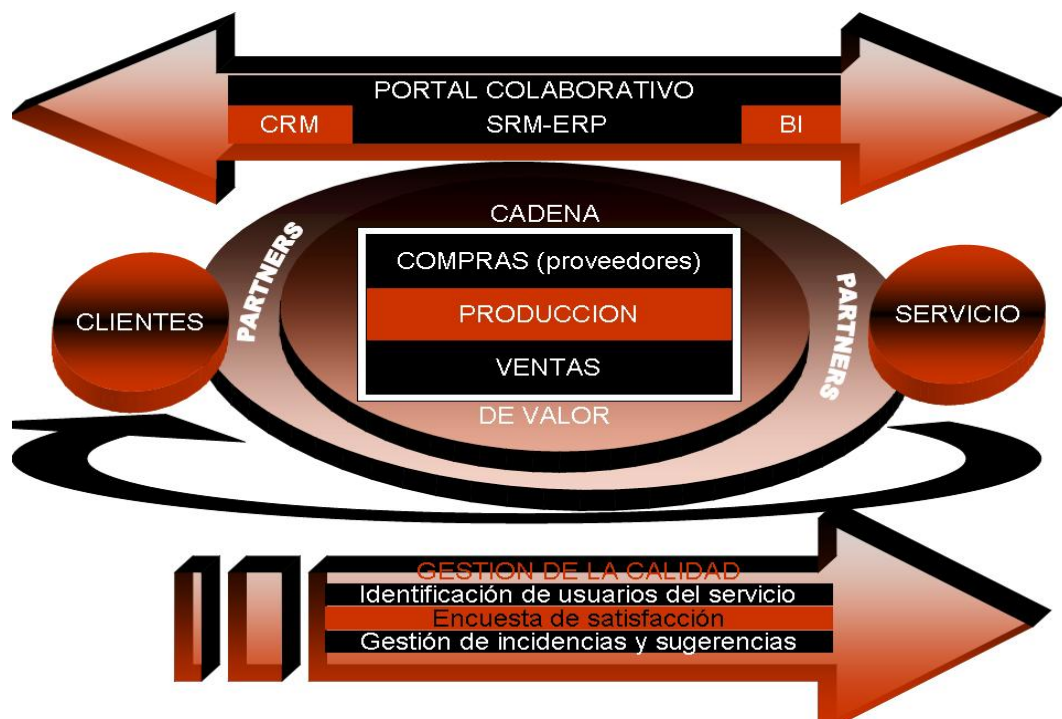


Ilustración VI.11: Procesos operativos

4. SERVICIO POSTVENTA

En Retailing One apostamos fuertemente por la tecnología, por eso nos encontramos inmersos en un profundo plan de desarrollo de nuestros sistemas de información con el objetivo de trabajar en un entorno abierto basado en estándares de desarrollo modernos, flexibles y altamente escalables.

En este marco de actuación, estamos diseñando nuestros procesos de negocio y adecuando los sistemas de información que darán soporte. Naturalmente prevemos un fuerte aumento de la cartera de clientes, por lo que hemos identificado la conveniencia de potenciar la automatización del proceso de gestión de operaciones. Una de las claves reside en la disponibilidad de un soporte informático adecuado a la prestación del servicio de postventa.

A partir de la disponibilidad de este soporte, se estará en disposición de garantizar un alto nivel de servicio para nuestros clientes, reduciendo sensiblemente los tiempos de gestión de solicitudes, facilitando la operativa y el desempeño de las tareas de nuestro equipo humano y de nuestros proveedores, y proporcionando un nivel de información inmediato y de fácil acceso a cada una de las figuras que participan en la prestación de los servicios.

El proceso de gestión postventa implica a una gran diversidad de participantes (Cliente, Usuario, Proveedor,...) que intervienen en las diferentes fases en que se descompone su resolución (solicitud, apertura de orden de trabajo, cancelación, etc.).

Lo que pretendemos es alinear a las personas con los procesos y la tecnología e implementar una herramienta innovadora que dirija el proceso de postventa de forma automatizada en base a los siguientes elementos:

- Mecanismos de recogida de información fácilmente accesibles y con mínimos requerimientos tecnológicos en los puestos cliente (accesos web por medio de los portales del grupo mediante navegadores estándar).
- La aplicación de reglas de decisión, cuya definición y mantenimiento ha de ser dinámico, que en función de las características de cada solicitud generen eventos que produzcan el avance de las sucesivas fases del proceso.
- Desarrollar la posibilidad de monitorizar el comportamiento de los procesos con objeto de poder adecuar de forma progresiva las reglas de decisión a las circunstancias de cada momento.
- Poner a disposición de cada uno de los participantes en el proceso el máximo nivel de información, en función del rol que representan, partiendo de un mismo núcleo centralizado de información.
- Proporcionar al cliente de una forma sencilla el estado en que se encuentra la solicitud de los servicios que ha solicitado y facilitar los medios que le permitan establecer la comunicación en ambos sentidos.

4.1. GESTIÓN DE SOLICITUDES

Una vez que la solicitud se ha realizado, se generará una orden de trabajo a un proveedor concreto cuya asignación automática habrá sido realizada en base a unos criterios previamente definidos que serán susceptibles de ser modificados en todo momento. Los proveedores recibirán los encargos vía fax y/o Internet a través de mecanismos confeccionados a tal efecto para el establecimiento de las comunicaciones.

Una vez recibido el encargo, el proveedor informará a través de la aplicación de las diferentes situaciones en las que se encuentre la solicitud, valorará económicamente el encargo, hasta la finalización del solicitud, momento en el que tendrá lugar un proceso de facturación y cancelación automática.

Estamos firmemente convencidos de que nuestro desarrollo tecnológico supondrá un valor diferencial con respecto a nuestros competidores, al tiempo que todas las mejoras aportadas por el nuevo sistema, redundarán en una reducción de costes del proceso y por tanto contribuirán a aumentar el beneficio obtenido por nuestra empresa.

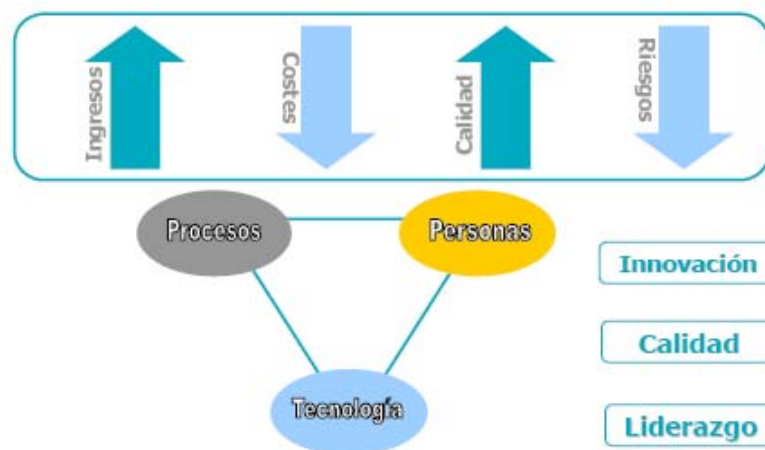


Ilustración VI.12: Objetivos del Servicio Postventa

5. CONTROL DE CALIDAD

Dado que uno de nuestros principales valores en Retailing One es la calidad, en este apartado estableceremos un Plan de Calidad que permita el aseguramiento de la misma, en base al seguimiento del servicio y de los procesos asociados, que nos proporcionen los datos suficientes para la búsqueda de la mejora continua.

Este Plan de Calidad se basa en tres acciones principales transversales a todos los servicios que son:

- Gestión documental
- Sistema de incidencia y sugerencias
- Encuesta de satisfacción de usuarios

5.1. GESTIÓN DOCUMENTAL

La base de nuestros servicios es asegurar que toda la documentación asociada a cada uno de los servicios prestados debe estar registrada y almacenada en nuestra herramienta informática.

Para ello se define un **procedimiento de gestión documental** basado en la clasificación asociada de la documentación por 3 categorías:

1. Clientes
2. Servicios
3. Proveedores

Toda la documentación asociada estará almacenada en nuestra herramienta informática para gestión del conocimiento, estando disponibles tanto para los empleados de Retailing One como para nuestros clientes.

Otra acción asociada a la documentación del servicio es el **procedimiento de envío de documentación** en el cual se establecen los estándares del tipo de documentación que lleva asociado cada servicio, de forma que nos permita asegurar que al cliente que solicita un servicio se le envía toda la documentación necesaria. Además en el caso de envío de documentación por correo las empresas de mensajería deberán de reportarnos el estado del envío y la entrega de la misma.

5.2. SISTEMA DE INCIDENCIAS Y SUGERENCIAS

Será nuestro *call center* el que atienda cada una de las incidencias que surgen en el servicio. Para ello dentro del CRM se implementará un módulo para la gestión de servicios, que estará formado por:

- Identificación de la incidencia. Se *identificará* de forma clasificada cada una de las incidencias que surgen en el servicio. El sistema se retroalimenta de manera que en caso de surgir una nueva incidencia se definirá una nueva tipología.
- Clasificación de la incidencia. Existirá funcionalidad de escalado, donde se definirán una serie de *estructuras organizativas* asociadas a cada incidencia que permita en caso de no poder ser resuelta por el área que la tiene, elevarla a otro puesto de la misma área o de otra donde pueda ser resuelta.
- Resolución de la incidencia. Una tercera funcionalidad de gestión del conocimiento, donde cada incidencia podrá ser *resuelta* por el operador siempre que exista una resolución de la misma con un procedimiento estandarizado, sin tener que hacer ningún tipo de tramitación o escalado de la misma.

A todo esto irá asociado un argumentario que permitirá dar una atención de nuestros clientes personalizada y estandarizada.

5.3. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Por último se realizará una encuesta de satisfacción del cliente al finalizar cada uno de los servicios prestados, este feed-back será clave para conocer de primera mano la percepción de nuestros clientes.

Esta información será enviada trimestralmente a nuestros clientes, y además será publicada en el portal para ser consultada por nuestros clientes como un indicador global del servicio.

Esta encuesta se podrá realizar vía telefónica, presencial o en el portal dependiendo de las posibilidades y el tiempo que tenga el cliente.

Además para la consecución del objetivo de mejora continua se realizarán los llamados **Comités de auto evaluación**, donde los responsables de cada área con el comité de dirección evaluarán detalladamente la percepción del cliente así como la de nuestros proveedores, tomando las decisiones que se estimen oportunas en los casos en los que la evaluación del cliente y la del proveedor sean negativas.

Otro control que se establecerá en base a la documentación, serán **auditorías externas anuales** para el aseguramiento de que los procedimientos establecidos se cumplen y se estudiarán aquellas excepciones para definir acciones concretas que nos permitan mejorar en este aspecto.

6. SEGUROS

Para garantizar la protección de nuestro equipo humano, nuestros clientes y la continuidad de nuestra actividad, hemos decidido firmar un acuerdo con una aseguradora de reconocido prestigio y con un rating de solvencia AA- / Estable por Standard & Poors.

A continuación procedemos a presentar una relación de los seguros que Retailing One tiene previsto contratar:

- **Seguro obligatorio de vida y accidentes**, con una cobertura de 30.000€ por empleado, y cuyo coste es de 45 € año /empleado.
- **Seguro de la Oficina**, al ser una oficina en alquiler, el arrendador deberá tener asegurado el continente. Por nuestra parte, aseguraremos el contenido a través de un la contratación de un seguro multirriesgo con las siguientes coberturas:
 - o ***Daños materiales.*** La cobertura básica de Daños Materiales incluye una serie de garantías esenciales para la seguridad del patrimonio, protegiéndolo de los daños que se produzcan en parte del Continente (edificio) y Contenido (maquinaria, mobiliario y existencias) a consecuencia de:
 - Incendio, caída del rayo y explosión.
 - Fenómenos atmosféricos (viento, lluvia, pedrisco y nieve).
 - Humo accidental.
 - Choque de vehículos terrestres e impacto de objetos.
 - Caída de aeronaves y ondas sónicas.
 - Inundación.
 - Fallo de las instalaciones de extinción de incendios.
 - Actos vandálicos o malintencionados.
 - Acciones tumultuarias y huelgas legales.
 - Electricidad en la instalación eléctrica y la maquinaria eléctrica de distribución y transformación.
 - Derrames accidentales de agua procedentes de instalaciones y conducciones fijas, omisión del cierre de grifos y localización de averías y reparación de tuberías.
 - Rotura de lunas y loza sanitaria.
 - Daños por robo, incluyendo también los bienes portados por los empleados y clientes, así como los gastos de asistencia sanitaria por urgente atención médica a los clientes del establecimiento por las lesiones que puedan sufrir como consecuencia del robo.
 - o ***Riesgos extraordinarios.*** La cobertura de Riesgos Extraordinarios recoge una serie de garantías de obligada contratación por la legislación española e incluye los daños causados por:
 - Terremotos, inundaciones extraordinarias, erupciones volcánicas, tempestad ciclónica y caída de cuerpos siderales y aerolitos.
 - Terrorismo, rebelión, revolución, motín y tumulto popular.
 - Hechos de las Fuerzas Armadas y Cuerpos de Seguridad en tiempos de paz.

- **Otras Prestaciones.** Se han contratado otras prestaciones, entre las que están:
 - Salvamento, desescombro y extracción de lodos.
 - Daños a los bienes asegurados por las medidas adoptadas para impedir, cortar o aminorar la solicitud.
 - Gastos de transporte de los bienes asegurados u otras medidas con el fin de salvarlos de la solicitud.
 - Objetos desaparecidos con ocasión de la solicitud.
 - Daños que sufran los objetos salvados.
 - Gastos de extinción.
 - Reposición de documentos.
 - Reposición, reobtención y transcripción de documentos.
 - Costes de honorarios de peritos.
 - Traslado del contenido, alquiler de local y pérdida de alquileres.

- **Responsabilidad Civil.**
 - Daños a terceros derivados de la explotación del negocio y también accidentes de trabajo de los empleados, incluyendo la indemnización, los gastos de defensa y fianzas civiles.
 - Daños ocasionados a terceros por los trabajos acabados o servicios prestados.

Los límites de indemnización correspondientes al seguro contratado son:

- **Daños Materiales.** 100%

- **Otras prestaciones.** Tiene límites específicos.

- **Responsabilidad Civil:**
 - Explotación 100%.
 - Accidentes de trabajo: 100%
 - Gastos Médicos 6.000 euros.
 - Accidentes 100.000 euros.
 - Fallecimiento 300.000 Euros por víctima