



Central de Compras Dinamical S.L.

Plan de Proyecto

Este documento contiene el plan para la creación de una central de compras del mercado sanitario, humano y animal, que permita ahorrar costes en pequeños clientes externalizando su gestión logística y de compras.

Mariano Álvaro Sáiz

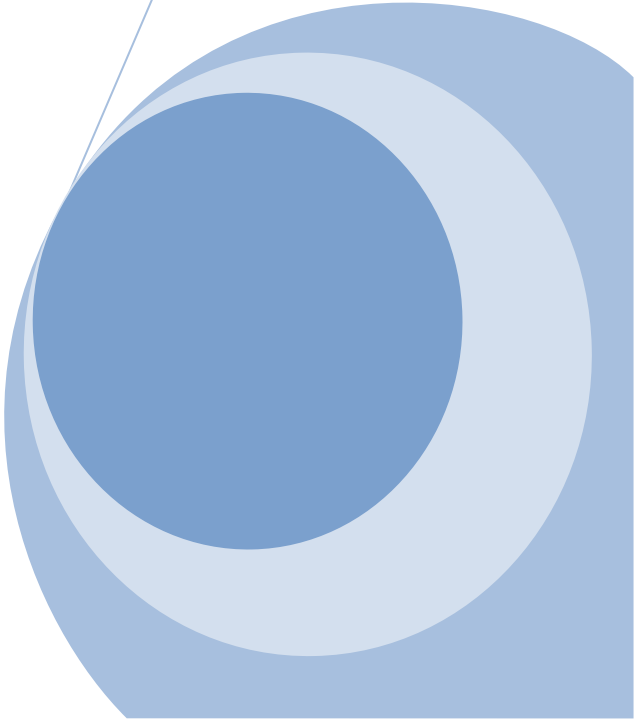
José Antonio Oroz Martialay

Julián Pérez González

Roberto Pinillos Arribas

Antonio Rincón Santos

04/12/2009





Índice

1.	Presentación de la Empresa y Definición de su misión.....	4
2.	- Análisis externo.....	5
A.	Análisis del entorno general.....	5
	Variables jurídicas.....	5
	Variables políticas.....	5
	Variables económicas.....	6
	Variables demográficas.....	7
	Entorno Tecnológico.....	9
B.	Datos del sector.....	10
	Mercado.....	10
	Análisis de la Oferta.....	10
	Análisis de la Demanda.....	12
	Las cinco fuerzas de Porter.....	12
	Variables del entorno próximo.....	17
3.	Análisis interno y Síntesis DAFO.....	23
	FORTALEZAS (Análisis Interno).....	23
	DEBILIDADES (Análisis Interno).....	23
	OPORTUNIDADES (Análisis Externo).....	24
	AMENAZAS (Análisis Externo).....	24
4.	Líneas estratégicas y objetivos.....	26
5.	Plan de Actuación.....	27
5.1.	Plan de Marketing.....	27
A.	Descripción del producto/servicio.....	27
B.	Política de precios.....	28
C.	Política de Comunicación.....	29
D.	Plan de Ventas.....	31
E.	Objetivos de Ventas.....	31
F.	Presupuesto y Acciones Futuras.....	35
5.2.	Plan de Operaciones.....	37
A.	Desarrollo de producto o servicio.....	37
B.	Aprovisionamiento.....	37
C.	Prestación del Servicio.....	39
D.	Recursos Materiales Necesarios.....	40



E.	Recursos humanos	42
F.	Determinación de costes operativos.....	42
G.	Almacenamiento y distribución	43
5.3.	Plan Jurídico, Fiscal y Laboral	45
	Forma jurídico mercantil de la empresa	45
	Régimen fiscal de la empresa.....	45
	Seguridad Social de socios y trabajadores	45
	Principales contratos y acuerdos	45
	Proceso de constitución	45
	Constitución de Sociedad Limitada (gastos)	45
5.4.	Plan de Organización y Recursos Humanos	47
A.	Equipo Directivo y Socios	47
B.	Organigrama.....	48
C.	Plantillas	49
D.	Perfil de los puestos	51
E.	Sistema retributivo.....	53
F.	Descripción de otros aspectos relacionados con la gestión de los recursos humanos	
	54	
5.5.	Plan económico-financiero.....	59
	Balances Previsionales	59
	Pérdidas y Ganancias.....	65
	Tesorería.....	71
	Resumen Ratios.....	74
	Plan de Contingencia.....	76
	Tablas e Ilustraciones	77
	ANEXO A	80
	ANEXO B	81
	Plan de Inversión.....	81
	Cobros y Pagos	82
	ANEXO C	83
	BIBLIOGRAFÍA.....	85
	Glosario	86



1. Presentación de la Empresa y Definición de su misión

Dinamical S.L. es una central de compras encaminada, mediante una excelente intermediación, a solucionar las ineficiencias derivadas del tamaño de pequeñas y medianas empresas del sector sanitario en el proceso de gestión logística y gestión de compras. Para ello utilizará economías de escala agrupando aquellos productos comunes de centros sanitarios heterogéneos obteniendo considerables ahorros de costes y haciendo uso de las tecnologías para mantener o mejorar la calidad y disponibilidad de los productos ofrecidos.



2. - Análisis externo

A. Análisis del entorno general

Dentro del análisis del entorno general se van a considerar factores de diversa índole, a saber: jurídicos y legales, políticos, económicos, demográficos, tecnológicos, sociales y culturales.

Variables jurídicas

La **Ley del Medicamento de 2006** (RCL\2006\1483) regula entre otros aspectos las garantías de abastecimiento y dispensación de medicamentos que han de procurar laboratorios farmacéuticos, almacenes mayoristas, oficinas de farmacia y demás agentes del sector, así como la regulación de las garantías de independencia de los profesionales del sector. En ningún caso establece regulaciones o restricciones sobre suministros médicos o medicamentos Over The Counter.

También es importante destacar la expresa prohibición de la venta por correspondencia y por procedimientos telemáticos de medicamentos y productos sanitarios sujetos a prescripción médica.

Por último, en lo relativo a las leyes de distribución y almacenaje de medicamentos, debido a la transferencia a la comunidades de la gestión en materias de sanidad es necesario acudir a la correspondiente Comunidad, en este caso, la Comunidad Autónoma de Madrid, para obtener información de las solicitudes y trámites necesarios para los establecimientos farmacéuticos. Los impresos necesarios; que siguen las normativas Ley 29/2006, Real Decreto 2259/1994 y Real Decreto 725/2003 (que regulan los almacenes farmacéuticos y la distribución al por mayor de medicamentos de uso humano y productos farmacéuticos); están disponibles en el portal de salud de la comunidad de Madrid.

La **Ley de Dependencia de 2006** (RCL\2006\2226) que pretende garantizar la igualdad en el ejercicio del derecho subjetivo de ciudadanía a la promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia mediante la creación de un Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia, con la colaboración y participación de todas las Administraciones Públicas y la garantía por la Administración General del Estado de un contenido mínimo común de derechos para todos los ciudadanos en cualquier parte del territorio del Estado Español abre un amplio abanico de posibilidades en el sector de la atención a las personas dependientes, ampliando considerablemente su volumen y reforzando la posición de las residencias de la tercera edad.

Variables políticas

¿Qué cambios en la legislación pueden afectar al mercado?

Se están estudiando nuevos modelos de distribución generando nuevas medidas continuas con el fin de contener el gasto, lo que va reduciendo paulatinamente el margen. En otros países empieza a ser admitida la venta online de medicamentos con receta médica y en países como Holanda se ha ampliado la venta de OTC a gasolineras a más de 3 kilómetros de



una farmacia. De asimilarse estas medidas, progresivamente, en España la fotografía del mercado actual cambiaría radicalmente y el número y tipo de clientes aumentaría.

¿Qué norma financiera o fiscal puede tener impacto sobre la rentabilidad de la actividad?

- IVA
- Impuesto de Sociedades

¿Existen tendencias políticas que puedan ser aprovechadas?

Actualmente hay una creciente concienciación con el problema del envejecimiento de la población y la ayuda a su dependencia. Su impacto es directo sobre las residencias o centros de tercera edad, sobre cualquier tema relacionado con medicamentos y suministros médicos y en definitiva, sobre cualquier tema relacionado con la salud y bienestar de la población dependiente y/o de mayor edad.

Variables económicas

PIB

Motivado por la crisis financiera internacional, agravada en España por la situación del mercado de la vivienda, el incremento del PIB ha cambiado de signo, entrado en un crecimiento negativo. Este aspecto puede impactar negativamente sobre cualquier negocio que dependa de la iniciativa privada.

Tabla 1 PIB España y Zona Euro

	2009	2010
PIB España	-4%	-0,8%
PIB Zona euro	-4,8%	-0,3%

Fuente: Fondo Monetario Internacional

Tabla 2 Predicción PIB España

	2007	2008	2009	2010
PIB España	3,7%	1,2%	-3,5%	-0,7%

Fuente: Servicio de Estudios del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria

Gasto sanitario

Las perspectivas, ateniéndose únicamente al mercado sanitario, son más halagüeñas, puesto que la inversión, tanto pública como privada sigue creciendo. Primero se hará un resumen a nivel global de los presupuestos sanitarios de las Comunidades Autónomas.

Tabla 3 Presupuestos sanitarios CCAA (€/habitante/año)

	2009	2010
Media	836,90	1351,57
Máximo	943,80	1595,98
Mínimo	752,44	1125,33
Diferencia entre máximo y mínimo	191,36	470,65
% de diferencia sobre la media	22,86%	34,82%

Fuente: Presupuestos CCAA e INE



A grandes rasgos las cifras que se manejan en España en la Sanidad Pública y la Privada son las siguientes:

- Mientras que la Sanidad Pública factura cerca de 55.000 millones de euros, la Sanidad Privada factura 23.000 millones.
- El 8% del PIB en España corresponde a gasto sanitario. De él tan solo el 2,5% corresponde a la Sanidad Privada.

IPC

A fecha de 10 de Julio de 2009, correspondiente a la última actualización de la Fundación de Cajas de Ahorros se espera un descenso de los precios para el año en curso, esperando estabilizarse para el próximo.

Tabla 4 Previsión IPC

	2007	2008	2009	2010
IPC España	2,8%	4,1%	0,2%	2,0%

Fuente: Fundación de las Cajas de Ahorros (FUNCAS)

A efectos de influencia sobre cualquier actividad empresarial han de considerarse, al menos, los dos siguientes factores:

- La política de precios tendrá que tener en cuenta esta situación y considerar si manejar un enfoque más conservador.
- El volumen de ventas previsto debería manejar estos datos, aunque como se ha observado, la reducción de inversiones en el resto de los mercados no parece estar afectando por igual al mercado sanitario.

Desempleo

Las cifras de desempleo alcanzadas tendrán una repercusión negativa, a nivel macroeconómico, sobre el nivel de consumo y el volumen de capital en circulación. A nivel del mercado sanitario puede reducir el volumen de seguros y/o acuerdos con clínicas privadas alcanzadas. Esto se deberá no solo por la reducción en el consumo, sino también por el hecho de que muchos de los seguros médicos privados que se contratan son el resultado de la política de remuneración de las empresas.

Tabla 5 Previsión Desempleo

	Datos observados			Previsiones	
	Media 1996-2007	2007	2008	2009	2010
Tasa de Paro	10,9	8,3	11,3	18,2	20,7

Fuente: Servicio de Estudios del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria e Instituto Nacional de Estadística

Variables demográficas

En la siguiente tabla se pueden observar las cifras de población de las comunidades que engloban a las mayores ciudades, poblacionalmente hablando (información de utilidad a la hora de establecer los centros de negocio de la empresa):



Tabla 6 Cifras de población a 1 de Enero de 2008

Localidad	Población
Andalucía	8.202.220
Almería	667.635
Cádiz	1.220.467
Córdoba	798.822
Granada	901.220
Huelva	507.915
Jaén	667.438
Málaga	1.563.261
Sevilla	1.876.462
Cataluña	7.364.078
Barcelona	5.416.447
Girona	731.864
Lleida	426.872
Tarragona	788.895
Comunitat Valenciana	5.029.601
Alicante/Alacant	1.891.477
Castellón/Castelló	594.915
Valencia	2.543.209
Madrid (Comunidad de)	6.271.638
Murcia (Región de)	1.426.109
País Vasco	2.157.112
Álava	309.635
Guipúzcoa	701.056
Vizcaya	1.146.421
España	46.157.822

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

En España, los cambios demográficos y sociales están produciendo un incremento progresivo de la población en situación de dependencia. Por una parte, es necesario considerar el importante crecimiento de la población de más de 65 años, que se ha duplicado en los últimos 30 años, para pasar de 3,3 millones de personas en 1970 (un 9,7% de la población total) a más de 6,6 millones en 2000 (16,6%). A ello hay que añadir el fenómeno demográfico denominado “*envejecimiento del envejecimiento*”, es decir, el aumento del colectivo de población con edad superior a 80 años, que se ha duplicado en 80 años. La esperanza de vida, creciente en los últimos años, se sitúa, a fecha de 2007, en 82,2 años para las mujeres y 77,8 años para los varones, siendo la siguiente la distribución por edades:

Tabla 7 Distribución demográfica en España por franja de edad

Grupo de edad	%
0 a 14 años	14,34%
15 a 29 años	19,74%
30 a 44 años	25,30%
45 a 59 años	18,92%
60 a 74 años	13,53%
75 años y más	8,18%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística



Por otra parte el número de personas con discapacidad alcanza los 3,8 millones, lo que supone el 8,5% de la población, de las cuales un total de 608.000 viven solas en su hogar. En el Anexo se muestra una tabla con la distribución de personas con discapacidad por comunidades autónomas. A continuación se puede ver en la tabla la distribución de personas con algún tipo de discapacidad según el tipo de centro

Tabla 8 Personas de 6 y más años residentes en centros con alguna discapacidad según tipo de centro por grupos de edad y sexo

	De 6 a 64 años			De 65 a 79 años			De 80 y más años		
	Ambos sexos	Varones	Mujeres	Ambos sexos	Varones	Mujeres	Ambos sexos	Varones	Mujeres
Total	46.889	29.005	17.884	59.528	26.541	32.987	162.995	38.145	124.850
Residencias mayores	8.148	4.511	3.637	50.847	21.731	29.116	157.355	36.708	120.647
Para personas con discapacidad	31.551	19.770	11.782	3.689	2.572	1.118	716	279	437
H. psiquiátricos y geriátricos	7.190	4.724	2.466	4.991	2.238	2.753	4.923	1.158	3.765

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Entorno Tecnológico

Existen diversos sistemas de planificación de recursos empresariales, o ERP (Enterprise Resource Planning) que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de las compañías.

Entre sus capacidades destacan:

- Manejo de la producción, logística, distribución.
- Administración de inventarios.
- Administración de recursos humanos.
- Contabilidad de la compañía.

A continuación se muestran una serie de herramientas ERP que software libre que permiten su gestión e instrucción si ningún tipo de desembolso a una tercera compañía:

Tabla 9 CRM de Software Libre

Producto	Descripción	Tipología
Adempiere	ERP, CRM, CSM	Código abierto
AbanQ	ERP	Licencia GPL. Libres ciertos módulos en versión Lite
CK-ERP	ERP, CRM	Código abierto
Compiere	ERP	Código abierto
GNUe	ERP	Licencia GPL
OpenBravo	ERP	Software libre
OpenERP	ERP	Licencia GPL
openXpertya	ERP	Código abierto

Fuente: Elaboración propia



B. Datos del sector

Mercado

Se empezará ofreciendo unas breves pinceladas del mercado sanitario a nivel global para centrarse posteriormente en uno de los tres segmentos (suministros y cuidados médicos) en que pueden dividirse los productos que se comercializan (suministros y cuidados médicos, farmacéuticos, farmacéuticos OTC).

Dentro de la sanidad en España se suele disgregar entre sanidad pública y sanidad privada. La primera factura, como ya se ha indicado, 55.000 millones de euros y la segunda 23.000, representando una el 8% del PIB en España y la otra el 2.5%.

El número de hospitales privados supera en casi 150 a los públicos (442 frente a 299). La distribución sería la que sigue:

Tabla 10 Porcentaje establecimientos médicos 2008

	Total
Públicos	39.4%
Sistema Nacional de Salud	26.9%
Otros públicos	12.5%
No públicos	60.5%
Privados sin ánimo de lucro	18.6%
Privados con ánimo de lucro	41.9%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

El volumen de negocio de las clínicas privadas prevé una tendencia de ralentización en los últimos meses del año 2009 a pesar de que en el último ejercicio la facturación aumentó un 7% con respecto a 2007, alcanzando los 5.500 millones de euros; absorbiendo el 62% del total los ingresos provenientes de convenios con aseguradoras.

Dentro del mercado sanitario se ha estudiado el mercado de los **suministros y cuidados médicos** que es el que posee un número menor de barreras de entrada. El mercado de los suministros hace referencia al conjunto de equipamientos y suministros para el cuidado de la salud. Se encuentra, pues, dentro, el conjunto de elementos desechables tales como jeringas, catéteres, electrodos, suturas, vendas, prótesis, ...; elementos técnicos como sillas de ruedas, audífonos; equipo oftalmológico como gafas, lentes de contacto,...; aparatos para química clínica, microbiología, etc. y otros para el diagnóstico por imágenes, radioterapia, diálisis, endoscopias,...

Análisis de la Oferta

En España el mercado de los suministros y cuidados médicos engloba a distribuidores al por mayor, hospitales y centros médicos como clientes. Los clientes están tornándose cada vez más dependientes del coste, lo que combinado con las reducidas fluctuaciones en el precio, los productos no diferenciados y el número limitado de clientes hace que éstos estén adquiriendo cada vez más poder. La importancia de la marca en la industria es mínima, con clientes preocupados con consideraciones de calidad y precio, potenciando,

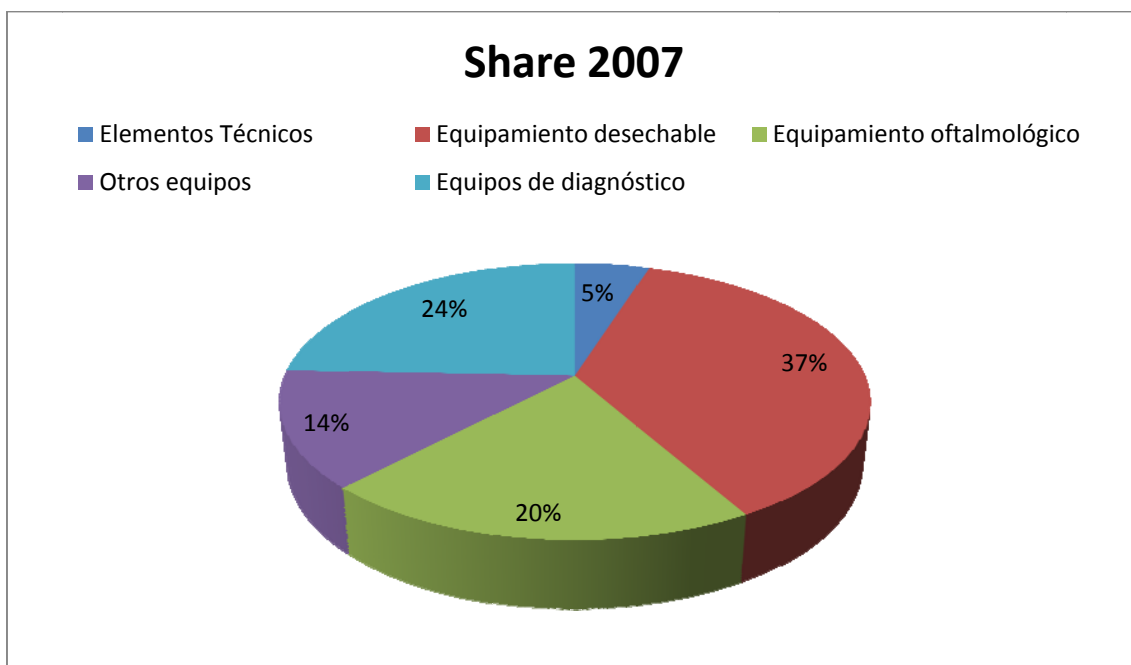


consecuentemente, la entrada de nuevos actores, que, por el contrario, encuentran como barreras de entrada el elevado nivel de inversión en I+D+i necesario, las regulaciones gubernamentales, unos costes fijos elevados y los diseños patentados. Existe un nivel de competencia moderado en el mercado, con grandes compañías y nuevos entrantes ocupando nichos específicos.

Empieza a ser frecuente la presencia de GPOs (Group Purchasing Organizations) que incrementan el poder de negociación de muchas instituciones sanitarias, especialmente en compras que envuelven grandes volúmenes de elementos desechables.

Dentro de los productos que se venden en este mercado se encuentran elementos desechables (jeringuillas, catéteres, suturas, vendas), equipos de diagnóstico por imágenes, equipos oftalmológicos y elementos técnicos tales como audífonos, sillas de ruedas,...) que se distribuyen de la siguiente manera en base al share:

Ilustración 1 Segmentación del mercado de suministros y cuidados médicos, 2007



Fuente: Datamonitor

Las compañías líderes del mercado en España se muestran a continuación:

Tabla 11 Principales compañías del mercado de suministros y cuidados médicos en España, 2007

Compañía	Activos 2007	Ingresos 2007	Empleados 2007
Tyco International Ltd.	32,815.0	18,781.0	118,000
Becton, Dickinson and Company	6,824.0	5,834.0	26,990
Beiersdorf AG	4,783.7	7,005.8	17,172
Biomet, Inc.	2,263.9	2,025.7	4,075

Fuente: Datamonitor. Valores (globales a nivel de compañía) en millones de dólares.

Se espera que el mercado en España tenga un valor en 2012 de 7.1 billones de dólares, lo que supondría un incremento del 33.3% desde 2007.



Tabla 12 Forecast del mercado de suministros y cuidados médicos en España, 2007-2012

Año	Billones \$	Billones €	% Crecimiento
2007	5.3	3.9	6.40%
2008	5.7	4.1	6.30%
2009	6.0	4.4	6.20%
2010	6.4	4.7	6.00%
2011	6.8	4.9	5.90%
2012	7.1	5.2	5.30%

Fuente: Datamonitor

Análisis de la Demanda

El Mercado sanitario español ocupa el cuarto lugar en importancia en Europa y esto provoca que los principales actores demandantes, hospitales y centros sanitarios jueguen cada vez un papel con más poder en las negociaciones frente a los proveedores.

Los compradores son cada vez más sensibles a la reducción de costes en combinación con una muy baja fidelidad de marca. Los precios y la calidad de los productos son los pilares básicos que guían sus compras.

Como tónica general en este sector y debido al gran número de hospitales y centros sanitarios destaca tendencia actual de compras directa entre estos centros y los grandes proveedores, situación que debilita enormemente a los pequeños clientes en el proceso de negociación. En los últimos años han aparecido asociaciones de compras, que acumulando un gran volumen de compras, son capaces de ejercer cierta presión en las negociaciones frente a los proveedores.

Predomina una infidelidad al producto, tendiendo a la reducción de coste y una elevada compra individualizada.

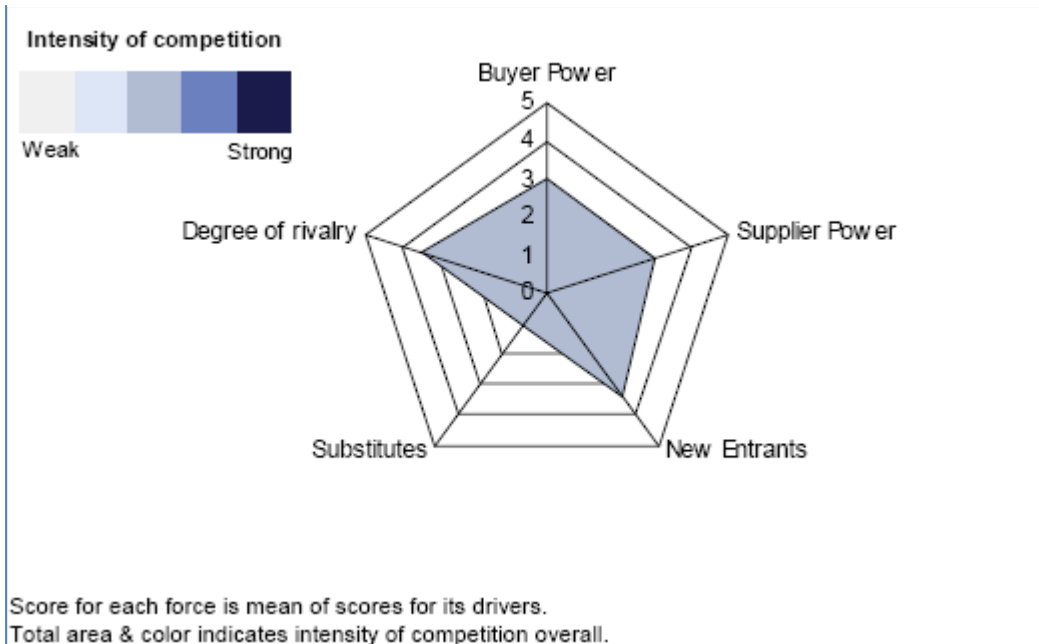
Los principales productos demandados suelen ser en su gran mayoría productos commodity como jeringas, catéteres, electrodos, suturas, vendajes, material oftálmico, material de laboratorio... Estos productos actualmente tienden a una uniformidad referente a calidad y prestaciones lo que hace del precio y volumen de compras los factores clave.

En lo relativo a las exigencias de los compradores, la calidad del servicio juega un importante papel a destacar en la relación con su proveedor. Disponibilidad inmediata del producto, información de precios, descuentos especiales y servicios adicionales son puntos indispensables que todo cliente va a exigir como parte del servicio.

Las cinco fuerzas de Porter



Ilustración 2 Cinco fuerzas de Porter

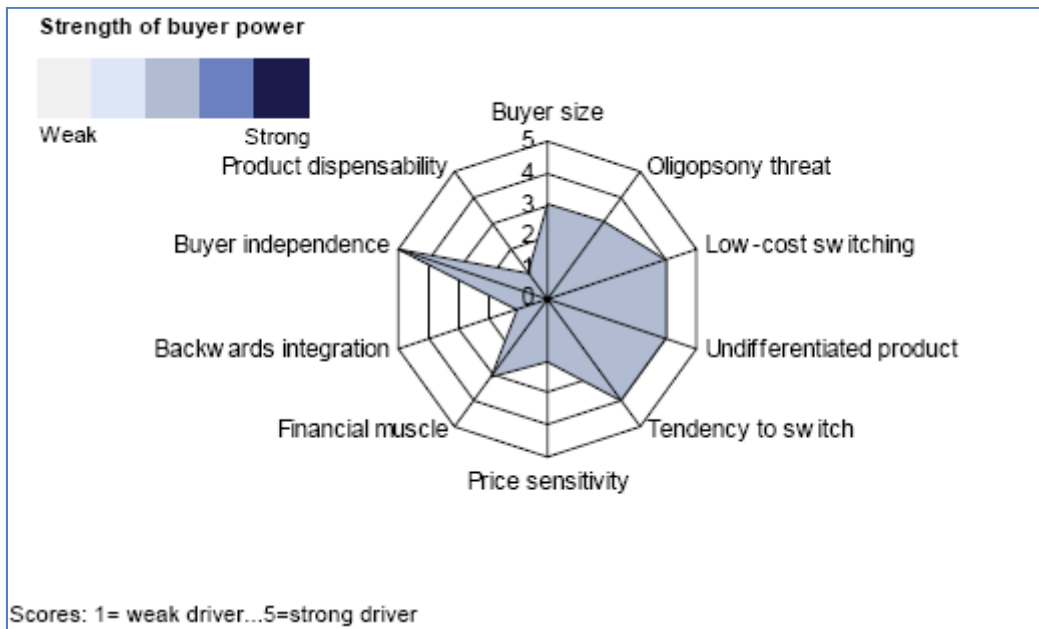


Fuente: Datamonitor

Dentro del mercado de suministradores y equipos sanitarios, en los compradores se incluye no solo a los distribuidores mayoristas, sino también a los hospitales y centros médicos. Los compradores cada vez están más concienciados de los costes, esto, unido a la indiferencia de producto y el número limitado de compradores, refuerza su poder.

Cientes

Ilustración 3 Poder de los clientes



Fuente: Datamonitor



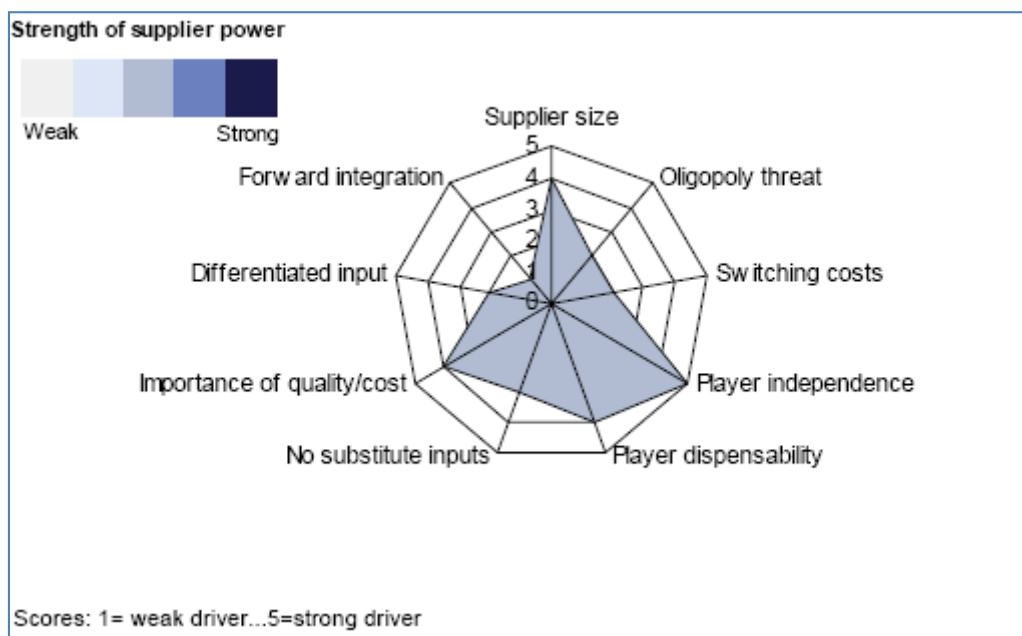
Existe una limitada cantidad de compradores. Pero sin embargo la presencia de centrales de compra incrementa su poder negociador, especialmente para grandes volúmenes; haciendo disminuir el poder de negociación del fabricante. El producto aquí es indiferenciado.

Un factor que disminuye la capacidad negociadora de los clientes es el crecimiento de páginas de e-procurement de material y equipos sanitarios. Siendo en general moderado el poder del comprador en este sector.

La importancia de la marca dentro de la industria es mínima, con los clientes preocupados más con la calidad y el precio, que atraen más a las empresas nuevas en el sector.

Proveedores

Ilustración 4 Poder de los proveedores



Fuente: Datamonitor

Los proveedores suelen ser grandes empresas con gran poder.

No existe prácticamente diferenciación entre la materia prima, por ello, hay poca diferenciación entre proveedores y fabricantes que tienen bajos costes de cambios.

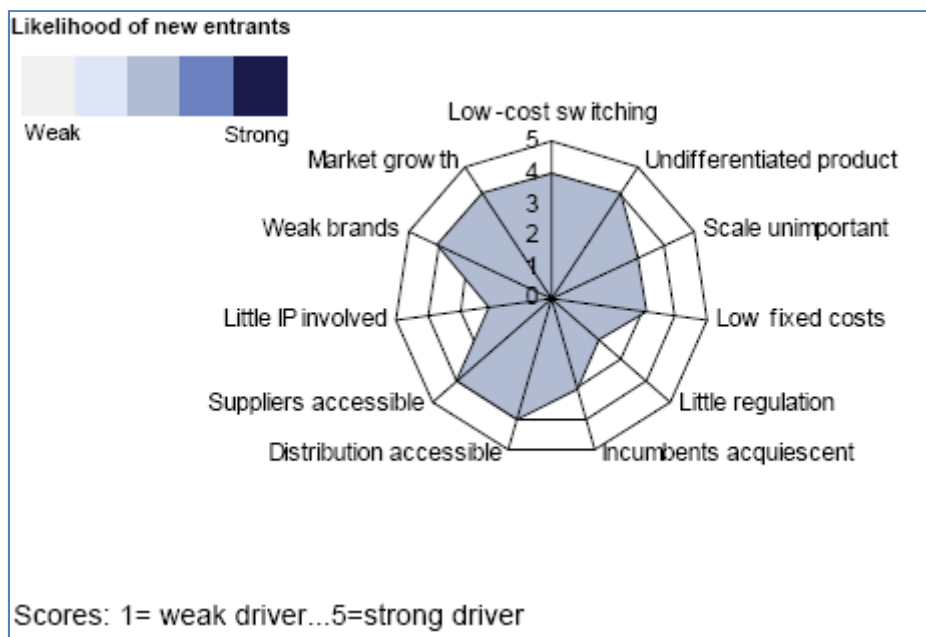
Destacar que los compradores tienden a comprar materia prima de una variedad de proveedores.

En general, el poder de los proveedores en el sector es moderado.

Nuevos competidores



Ilustración 5 Poder de los nuevos competidores



Fuente: Datamonitor

Un nuevo competidor podría establecerse en el mercado como una nueva empresa o como una ya existente diversificando sus actividades, mediante la adquisición de otra empresa o yéndose a mercados extranjeros. Los nuevos entrantes están siendo atraídos por el mercado debido al crecimiento de los últimos años. La importancia de la marca es mínima en este mercado, ya que los consumidores se preocupan más por la calidad y el precio.

Esta combinación, junto con el bajo coste de cambio de los clientes y el fácil acceso de los proveedores y canales de distribución, provoca la entrada de nuevos participantes en el mercado.

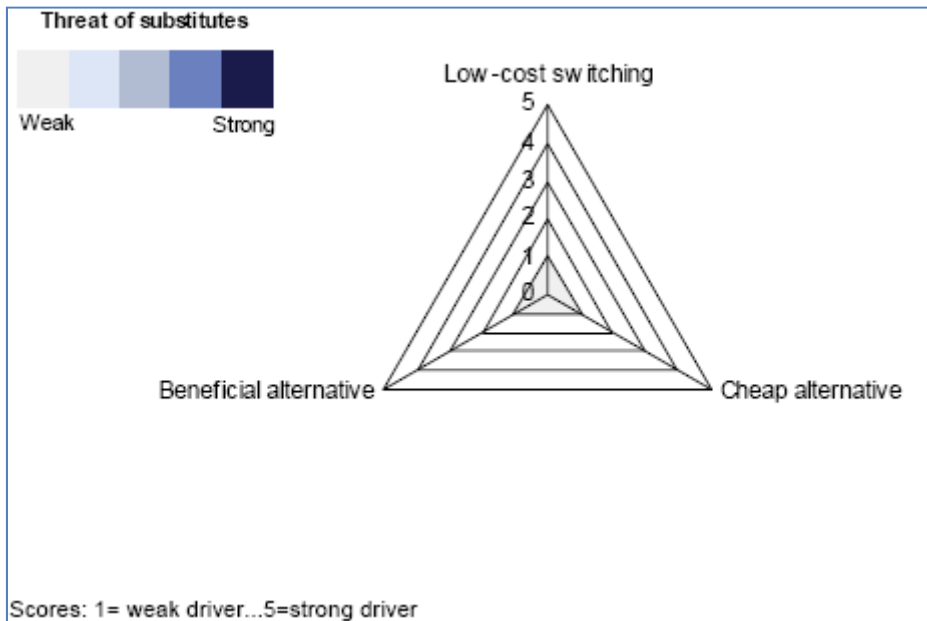
La amenaza de nuevos competidores se ha reducido debido principalmente a factores como la normativa más estricta y costes fijos relativamente elevados. Estos factores son más beneficiosos para la aparición de grandes actores en el mercado, por lo que los nuevos competidores suelen ocupar nichos de mercado.

En general la posibilidad de que se den nuevos entrantes es moderada.



Sustitutivos

Ilustración 6 Poder de los sustitutivos

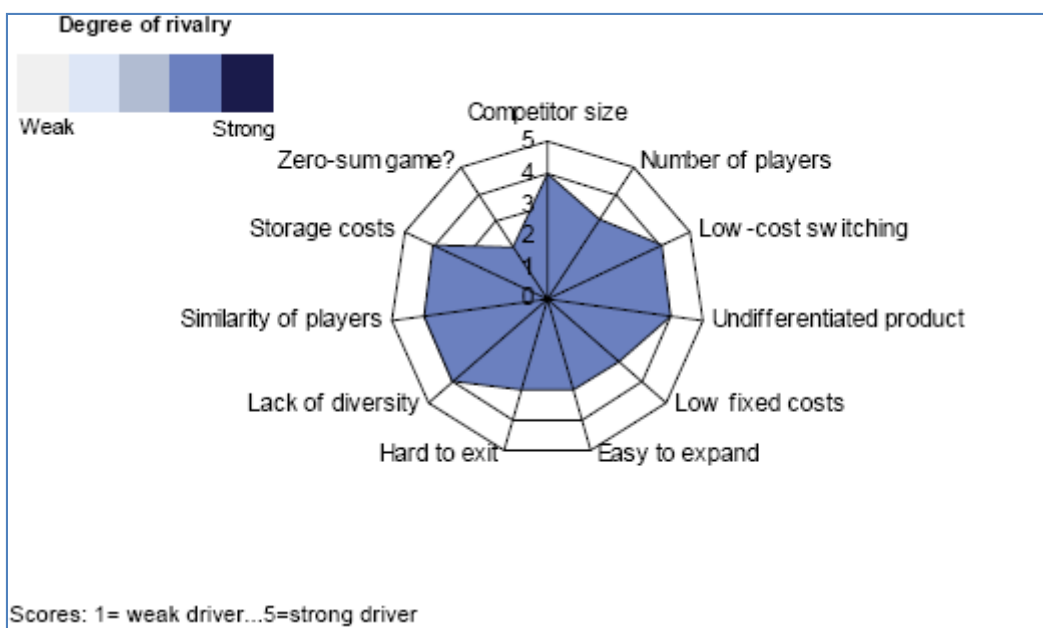


Fuente: Datamonitor

La amenaza de que aparezcan sustitutivos en el mercado es muy débil. No es fácil que se establezcan alternativas nuevas a los productos médicos.

Competencia

Ilustración 7 Poder de la competencia



Fuente: Datamonitor



En el mercado existen a un gran número de empresas grandes siendo la rivalidad entre los líderes del sector es muy fuerte.

Con un aumento de la competencia de los genéricos, las grandes empresas dentro de este mercado se están centrando en la creación de sus marcas y consolidando operaciones para obtener cuota de mercado.

El mercado favorece a las grandes empresas que puedan proporcionar una amplia cartera de productos, precios competitivos y una amplia experiencia tecnológica. Muchos de los principales actores han hecho una importante inversión en marca en los últimos años.

El mantenimiento de una línea de innovación es clave para la protección de la cuota de mercado y los ingresos; muchas empresas aumentan el gasto en investigación y desarrollo para intentar mantener su posición en el mercado. Aunque encontrar la diferenciación en esta industria es muy difícil, puesto que la mayoría de los proveedores tienen productos commodities; esto intensifica la rivalidad y la competencia.

Por otro lado también, la mayoría de los gobiernos tratan de reducir el gasto sanitario mediante diferentes mecanismos de control, tales como los controles de precios y listas de productos recomendados o aprobados. Estas políticas incrementan la competitividad en el sector, la cual se podría evaluar como fuerte en general.

Variables del entorno próximo

Proveedores

Se han encontrado proveedores relevantes en 16 provincias del territorio español, siendo Madrid, Barcelona y Valencia aquellas que cuentan con un número más elevado. A continuación se muestran los proveedores evaluados:

Tabla 13 Proveedores principales por provincias

Provincia	Número
Barcelona	88
Madrid	53
Valencia	9
Castellón	4
A Coruña	3
Alicante	3
Asturias	3
Las Palmas	3
Málaga	3
Murcia	3
Vizcaya	3
Zaragoza	3
Albacete	2
Granada	2
Sevilla	2
Toledo	2
Tarragona	2

Fuente: www.materialsanitario.com



Dentro de los proveedores de Madrid se han localizado los siguientes, interesantes por proximidad y/o tamaño.

Tabla 14 Distribuidores próximos geográficamente

Empresa	Localidad
AGB	Ajalvir
Amevisa	Ajalvir
Arrow Iberia S.A.	Alcalá de Henares
Becton Dickinson	San Agustín de Guadalix
Cardinal	San Fernando de Henares
Coloplast	Madrid
DRV	Colmenar Viejo
GE Healthcare	Alcobendas
Hollister Ibérica	Madrid
Laboratorios CAIR	Ajalvir
Medtronic	Madrid
Mölnlycke	Alcobendas
Proclinic	Distribuye a toda España
Smiths Medical	Tres Cantos
Sumealco	Alcobendas
Teleflex Medical	Alcalá de Henares
3M	Madrid

Fuente: www.materialsanitario.com

Todos los distribuidores ofrecen entrega en 24-48 horas desde la fecha del pedido y manejan, en media, márgenes de EBITDA/Ventas entre 5-7% y EBIT/Ventas entre 4-6%.

Es de destacar que muchos de ellos ofrecen en sus páginas políticas de descuento dependiendo del volumen de la compra. Según lo evaluado (Proclinic, Becton,...) este sería un esquema típico:

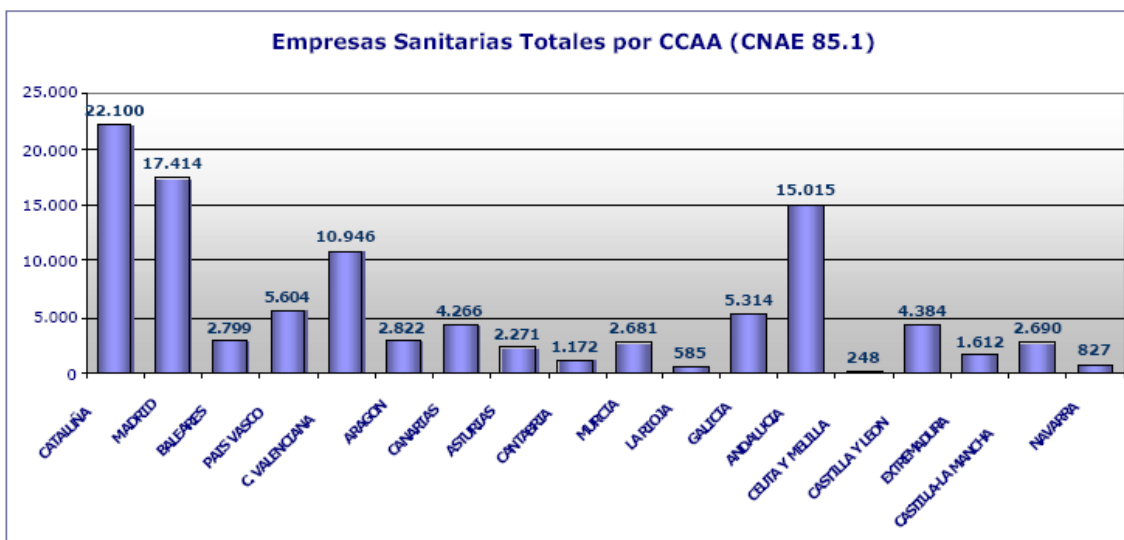
- 300€: 3% de descuento.
- 600€: 5% de descuento.
- 900€: 7% de descuento.
- 1200€: 10% de descuento.
- 1600€: 12% de descuento.
- 2000€: 15% de descuento.
- Asociados: Hasta 20% de descuento.

Cientes

Se considera potencial cliente cualquier empresa sanitaria (CNAE 85.1), así como residencias de ancianos y cualquier otra empresa susceptible de utilizar productos sanitarios. Madrid es la segunda comunidad de España con mayor número de empresas sanitarias.



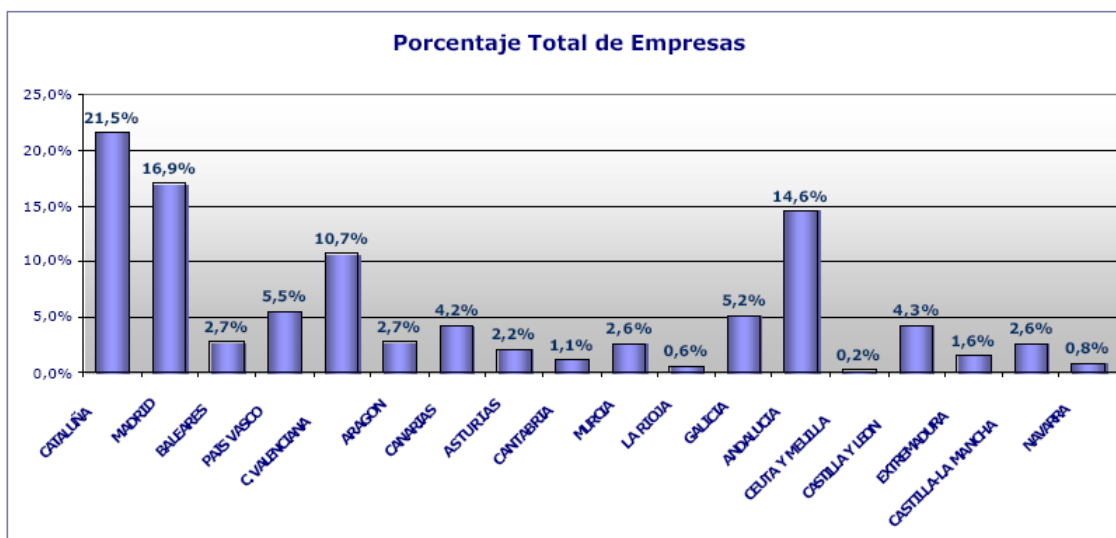
Ilustración 8 Empresas Sanitarias Totales por CCAA



Fuente: Base de Datos Sabi

Entre las cuatro Comunidades Autónomas con más empresas sanitarias (Cataluña, Madrid, Andalucía y la Comunidad Valenciana) albergan al 63.7% del total de las mismas. Esta desigualdad está relacionada con la densidad de población, el nivel socioeconómico y la cuota de las aseguradoras.

Ilustración 9 Porcentaje del Total de Empresas

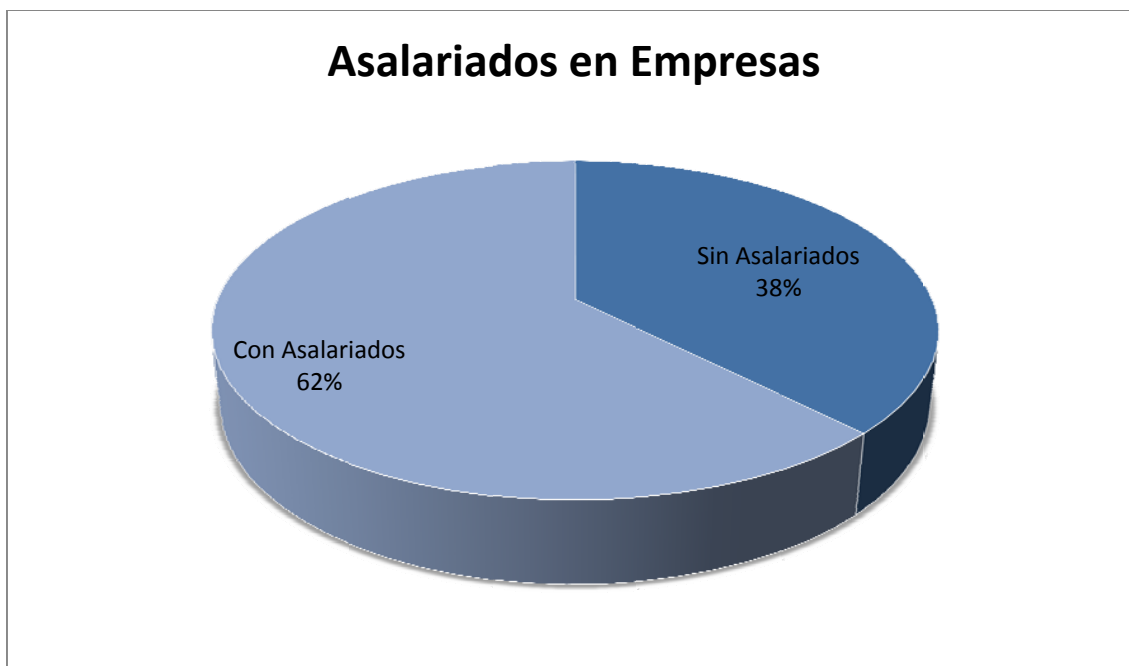


Fuente: Base de Datos Sabi

Estas empresas referidas están más atomizadas que el conjunto del tejido medio empresarial nacional (62% frente 51% de empresas sin asalariados y 72% frente al 57% de empresas con 2 ó menos asalariados), debido al ejercicio independiente de la profesión. Habría que añadir también a los autónomos a las empresas sin asalariados.



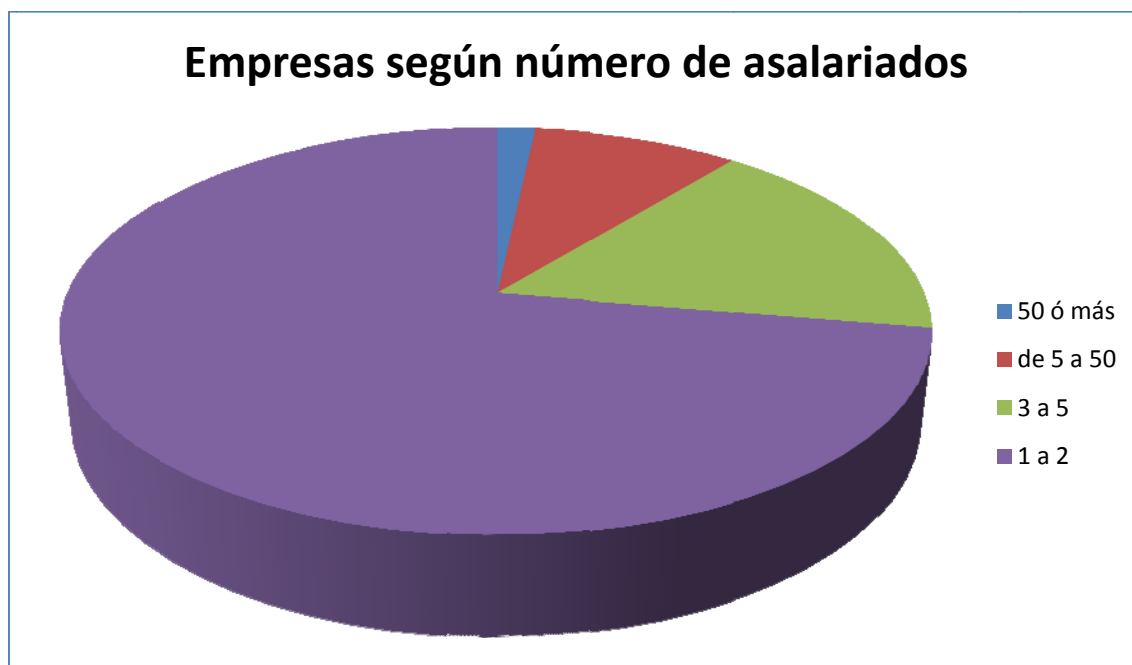
Ilustración 10 Asalariados en Empresas



Fuente: Base de Datos Sabi

También hay que destacar que el 98% de las empresas sanitarias tienen menos de 50 empleados, por ello se puede considerar que las empresas de este sector son muy reducidas en su mayor parte.

Ilustración 11 Empresas según número de asalariados



Fuente: Base de Datos Sabi

En base a los cuestionarios realizados a empresas que podrían ser futuros clientes se ha llegado a las siguientes conclusiones:



- Conocen la figura de la central de compras, pero no suelen pertenecer a ninguna.
- Consideran que pertenecer a una central de compras podría ser beneficioso para su negocio.
- La negociación con proveedores es clave en su negocio.
- Consideran que la mejor manera para externalizar su función de compras sería con un precio cerrado por producto para todo el año.
- La fórmula que, por término medio consideran más ventajosa es la exclusividad de compra (por encima de la cuota de asociación) con precios estipulados para todo el año.
- Para cambiar de proveedor deberían cumplirse tres cuestiones:
 - Misma o mejor calidad.
 - Facilidad de pago aplazado: 30, 60 ó 90 días.
 - Rapidez en el servicio.

Competencia

Se ha realizado un pequeño estudio de la competencia, concretamente de aquellas empresas con el mismo CNAE que Dinamical, el CNAE 5232, Comercio al por menor de instrumentos médicos, ópticos, ortopédicos y fotográficos.

En el balance se puede observar que se trata de empresas muy líquidas donde la financiación se consigue con fondos propios y proveedores principalmente, debido a que suelen pagar a 3 meses y cobrar en un mes.

Tabla 15 Balance competencia

ACTIVO	Porcentaje	PASIVO	Porcentaje2
Inmovilizado	27,95%	Fondos propios	45,03%
Circulante	72,05%	Acreedores LP	12,24%
		Acreedores CP	42,73%
Total	100,00%		100,00%

A destacar que debido a la poca financiación con préstamos apenas hay gastos financieros. La mayoría de los gastos son gastos derivados de la propia explotación, normalmente de la compra al por mayor de los productos que luego se venden al por menor (obteniendo el margen).

Tabla 16 Pérdidas y Ganancias Competencia

PyG	Porcentaje
Ventas	100,00%
A. Consumos de la explotación	58,08%
B. Otros gastos explotación	14,21%
A+B	72,29%
Gastos personal	18,80%
Resultado bruto	8,90%
Resultado neto	6,62%



Gastos financieros	0,89%
Resultado antes de impuestos	6,29%
Resultado ordinario	6,18%

Se observa que el Periodo Medio de Cobro es prácticamente un mes y aunque no se muestre se conoce, por la entrevista mantenida con una representante de Henry Schein España, S.A. que el periodo medio de cobro de los fabricantes es de unos 3 meses, permitiendo a las empresas financiarse con estos.

Tabla 17 Información General y Ratios Competencia

Información General y Ratios	
Personal	8 empleados
PMC	31 días
PMP	Información no facilitada
Rotación de activos	1,23
Crecimiento	6% anual
Periodo medio stock	Información no facilitada
ROA	4,18%
Rentabilidad general	1,01%



3. Análisis interno y Síntesis DAFO

En este punto se analizarán las debilidades y fortalezas de Dinamical, así como las oportunidades y amenazas a las que se deberá hacer frente.

FORTALEZAS (Análisis Interno)

- a. **Organización (F1):** La empresa cuenta con estructura jerarquizada con una clara separación de funciones según su cometido (compras, ventas, gestión de recursos humanos, departamento financiero,...).
- b. **Formación (F2):** Cada uno de los socios fundadores posee un MBA expedido por la EOI además de ser ingenieros o licenciados superiores.
- c. **Centralización del servicio (F3):** Todos los pedidos se realizarán desde la central de compras y se distribuirán tomando como punto de partida el almacén. De igual forma la herramienta informática permitirá simplificar el registro de peticiones de compra de los asociados.
- d. **Integración en la cadena de suministro del cliente con software potente (F4):** Se dispondrá de un potente software que permitirá recoger los pedidos de los clientes y lanzar peticiones de compra dependiendo de los niveles de stock automáticamente. Asimismo el cliente, si así lo desea, podrá disponer de una aplicación web en la que registrar sus consumos para que esta gestione su stock.
- e. **Innovación (F5):** La tecnología disponible es muy avanzada, así como la idea de aglutinar productos comunes de centros sanitarios heterogéneos, puesto que hasta ahora existen centrales de compras, pero especializadas en una actividad muy concreta.

DEBILIDADES (Análisis Interno)

- a. **Infraestructura (D1):** La infraestructura se alquilará y su uso previo no estaba relacionado con la actividad que se desempeñará, por lo que deberá acondicionarse para tal efecto.
- b. **Experiencia (D2):** Ninguno de los socios tiene experiencia previa en la constitución y/o gestión de empresas.
- c. **Contactos (D3):** No se dispone de ningún contacto a nivel cliente o nivel distribuidor, con lo que todos los contratos deberán irse negociando una vez la empresa esté en funcionamiento.
- d. **Financiación (D4):** Los socios no pretenden aportar una suma elevada de capital con lo que toda la financiación se realizará a través de deuda.
- e. **Cartera de clientes inicial (D5):** Inicialmente no se dispone de ningún precontrato ni apalabramiento con ningún cliente con lo que la cartera deberá ir creciendo y asentándose con las distintas acciones de marketing.
- f. **Falta de red de distribución (D6):** Actualmente no se dispone, al tratarse una empresa de nueva, no se dispone de una red de rutas o distribución consolidada. Será tarea de la Dirección de Operaciones optimizar esta tarea.



OPORTUNIDADES (Análisis Externo)

- a. **Mercado en crecimiento (O1):** Se trata de un mercado que a pesar de la crisis presenta tasas de crecimiento (aunque estas se hayan frenado) positivas, muy por encima del crecimiento medio del PIB.
- b. **Envejecimiento de la población (O2):** Es un hecho constatado que la pirámide poblacional en España se está desplazando hacia el sector de mayor edad que es el que más cuidados médicos requiere.
- c. **Aumento de la sanidad privada (O3):** Aún manejando cifras mucho menores que su equivalente público las distancias van acortándose merced al crecimiento del gasto en sanidad privada, segmento donde es más fácil abrirse hueco.
- d. **98% de las empresas del sector son PYMES (O4):** Siendo España ya de por sí un entorno con gran cultura de PYMES y microPYMES el sector sanitario presenta una fragmentación mayor que la media arrojando cifras mayores en el número de empresas sin asalariados y en el número de empresas con 2 ó menos asalariados.
- e. **Baja fidelidad y lealtad a la marca (O5):** No existe una alta fidelidad a la marca siendo el cliente bastante sensible al precio. Se debe tener en cuenta que muchos de los productos son commodities.
- f. **Equipamiento desechable representa el 37% del mercado (O6):** El equipamiento desechable, de obligada reposición representa un volumen destacable respecto al total del sector.

AMENAZAS (Análisis Externo)

- a. **Crisis económica (A1):** La crisis económica actual que está provocando una contracción del gasto público y privado.
- b. **Gran tamaño, entidad y poder de negociación de varios de los actores del mercado (farmacéuticas, grandes hospitales,...) (A2):** Los fabricantes-distribuidores son grandes compañías con los que será complicado obtener contratos ventajosos. De igual forma algunos de los potenciales clientes presentan un tamaño que impide una negociación sencilla.
- c. **Posibilidad de ser "bypaseado" (A3):** El hecho de ofrecer una intermediación entre proveedores y clientes puede dar lugar a que en cualquier momento estos traten de ponerse de acuerdo entre ellos.
- d. **Desconocimiento del servicio (A4):** Posibilidad de que el entorno se eche encima y absorba todas las competencias de Dinamical.
- e. **Barreras de entrada (A5):** Al tratarse de un mercado que maneja grandes volúmenes la financiación necesaria para equipararse puede ser un obstáculo para la entrada.



Q - DAFO

		Oportunidades					Amenazas					
		Mercado en crecimiento	Envejecimiento de la población	Aumento de la sanidad privada	98% de las empresas del sector son PYMES	Equipamiento desechable representa el 37% del mercado	Crisis económica	tamaño y poder de negociación de varios de los actores del mercado	Posibilidad de ser bypassado	Desconocimiento del servicio	Barreras de entrada	
Fortalezas	Organización	1	0	1	2	1	1	0	0	0	5	
	Formación	1	0	1	1	0	2	1	0	-0	6	
	Centralización del servicio	1	0	2	2	1	1	2	1	0	10	
	Integración en la cadena de suministro del cliente con software potente	2	0	1	3	1	1	1	2	0	10	
	Innovación	1	0	1	1	0	1	0	1	0	6	
	Tecnología	1	0	1	0	0	1	0	0	0	5	
	Debilidades	Infraestructura	-1	-0	-0	-1	-1	-2	-1	-1	-0	-1
Experiencia	-0	-0	-1	-0	-0	-1	-2	-2	-1	-1	-9	
Contactos	-1	-0	-0	-0	-0	-1	-2	-1	-1	-1	-7	
Financiación	-1	0	0	0	0	-2	-1	-0	-0	-1	-5	
Cartera de clientes inicial	-0	-0	-0	-0	-0	-1	-2	-0	-1	-1	-6	
Falta red de distribución	-1	-0	-1	-1	-0	-0	-1	-2	-0	-1	-8	
		4	0	3	5	2	-1	-4	-2	-4	-3	



4. Líneas estratégicas y objetivos

El objetivo principal, aquel en torno al cual gira la concepción de Dinamical, es conseguir un ahorro en costes para el cliente, siendo la cifra pretendida un 10% sobre el precio normal, sin descuento, de mercado por término medio. De esta forma habrá productos en los que realmente no se pueda conseguir un ahorro de semejante cuantía, pero de media el cliente debe obtener un 10% para que Dinamical se presente como una alternativa atractiva. Este objetivo es básico, es el germen del nacimiento de la empresa, la creencia en que el proceso de compra de las pequeñas clínicas sanitarias no es totalmente eficiente y por ello existe un gap entre el coste ideal y real que se pretende aprovechar.

Otros objetivos importantes son:

- Cuota de mercado: Para el primer año se desea, cifras que no se antoja excesivamente agresivas, conseguir una cuota total de mercado del 11%, dividida en un 1% de clientes que compren habitualmente a Dinamical (clientes denominados fieles) y otro 10% que solo lo haga eventualmente durante el periodo anual (clientes denominados esporádicos).
- Ventas: Alcanzando la cuota de mercado anteriormente referenciada se estima que una cifra de ventas acorde, y por lo tanto que se debería alcanzar el primer año, sería al menos 6 millones de €.
- Ser una central de compras referencia en el sector.

La principal estrategia que se va a seguir es de posicionamiento. Se pretende entrar en un sector que de por sí cuenta con pocas centrales de compra, aunque el número de estas va en aumento, siendo estas centrales de compra especializadas, es decir, existen centrales dedicadas a la veterinaria únicamente, o a las clínicas dentales; pero es excepcional encontrar alguna que englobe empresas de naturaleza heterogénea a pesar de que muchos de los productos empleados son comunes. Dinamical pretende proporcionar servicio y productos a cuanta mayor variedad mejor de pequeñas y medianas empresas dentro del sector sanitario, tanto humano como animal.



5. Plan de Actuación

5.1. Plan de Marketing

A. Descripción del producto/servicio

Inicialmente la empresa surgirá como una central de compras en el que el único servicio ofertado será la gestión del aprovisionamiento de pequeños y medianos centros sanitarios, tanto para humanos como animales. A estos centros se les ofrecerán los mismos productos que están adquiriendo actualmente (se pueden observar en la tabla Tabla 18 Familias de productos), con las mismas condiciones de transporte y disponibilidad, pero a un precio más barato pues como consecuencia de economías de escala el volumen negociado será mucho mayor consiguiendo precios más favorables. En resumen, el servicio ofertado es la intermediación entre clientes y fabricantes o proveedores, dando un valor añadido como es la negociación positiva a favor de los primeros, ahorrándoles costes de negociación, aprovisionamiento, costes de gestión y tiempo.

Para aquellos clientes fieles, es decir, que realicen compras recurrentemente, se les ofrecerá la posibilidad de disponer del programa de conexión on-line que les permita gestionar el stock automáticamente sin necesidad de estar pendiente sobre el momento de lanzar el pedido. Para estos clientes se estudiará la posibilidad de ofrecer descuentos adicionales u ofrecer otras condiciones ventajosas.

Se han definido las siguientes familias de productos:

Tabla 18 Familias de productos

VESTIMENTA	FUNGIBLE ROTACIÓN	ALTA FUNGIBLE ROTACIÓN	MEDIA	MOBILIARIO	LÍQUIDO	APARATAJE
Bata	Suturas	Grapadoras		armarios	lubricantes	monitor signos vitales
Calzas	Algodón	Quitagrapas		baldas	agua	pulsioximetría
Cepillos	Esparadrapo	Laringoscopio		mesas	antisépticos	autoclaves
cubre vestido	Gasas	Aspirador		sillas	champú	electrocardiografía
Delantales	Tiritas	set sutura		básculas	cremas	lámparas
Gafas	Vendas	electrobisturí		carros	desinfección	microscopio
Gorros	cobertor mesa	Rasuradora		cortinas mueble auxiliar	desinfectante	oftalmoscopio
Guantes guantes estériles	Compresas Esponjas	Ambú Sondas		taburetes	detergentes jabón	negatoscopio ultrasonidos
Manoplas	Paños	Tubos		vitriñas	papel higiénico	centrífugas
Mascarillas	Pañuelos	Otoscopio			antisépticos	aparato hematología
Pijamas	sábanas camilla	sets diagnóstico			cremas	incubadora
Vestidos	bolsas residuos	Instrumental bandejas			aceites	desfibrilador
Camisas	Juguetes	instrumental			colutorios	rayos X
Pantalones	Servilletas	Batea				equipos fotografía
Zuecos	Toallitas	Botes				reveladoras
	bobina secamanos	Espejos Cepillos				



Pinzas
Agujas
Tijeras
Vasos
Jeringas
Amalgamas
Cementos
Fresas
Coronas
películas radiografía

B. Política de precios

Sistema de determinación de precios

El sistema de determinación de precios está basado en la política de descuentos de la empresa, que asimismo es uno de los objetivos fundamentales. La empresa surge para ofrecer a los clientes unas condiciones más ventajosas de compra y en base a la rentabilidad esperada y al poder de negociación con los fabricantes/distribuidores se ha establecido que a todo cliente, independientemente del volumen de su compra, se le ofrecerá en cada pedido un 10% de descuento, sobre precios de mercado. Esto es posible gracias a las economías de escala que permiten agrupar muchos pedidos (independientemente de su tamaño) en pedidos de volumen suficientemente grande como para que el poder de negociación de Dinamical sea capaz de permitir un margen para la propia empresa y para el cliente (10% de media).

Listado de precios

El listado de precios, en este caso el descuento que se le ofrecerá al cliente sobre el precio del fabricante, será, desglosado por familias el siguiente:

Tabla 19 Listado de precios por familias

Familia	Descuento al cliente	Porcentaje de Ventas
Fungible Alta Rotación	15%	30%
Fungible Media Rotación	15%	30%
Vestimenta	5%	7%
Mobiliario	2%	5%
Aparataje	2%	10%
Líquidos	5%	18%

El descuento medio (ponderado por las ventas) se obtiene como: $(15\% \times 30\%) + (15\% \times 30\%) + (5\% \times 7\%) + (2\% \times 5\%) + (2\% \times 10\%) + (5\% \times 18\%)$, lo que da un descuento medio de **10,55%**.

Es decir, sobre aquellos productos que el cliente va a adquirir con mayor frecuencia (y por lo tanto permitirá a Dinamical hacer pedidos de mayor volumen) se ofrecerán descuentos consecuentemente mayores, de tal manera que el impacto visual de cara al cliente sea que en la mayoría de las ocasiones el descuento ronda el 15%.



De igual forma que, al hacerse los descuentos por pedidos y no por productos, como viene siendo norma habitual dentro del sector para el cliente será mucho más fácil conseguir condiciones ventajosas de lo que lo era hasta ahora.

Elementos que se incluyen en el precio

Los elementos que se incluyen en el precio son los siguientes:

- Producto: Tal y como lo proporcione el fabricante y/o distribuidor mayorista.
- Transporte: Se mantienen las condiciones que ofrecía el fabricante y/o distribuidor mayorista, a saber, todos los pedidos en un plazo de 24-48 horas a excepción del mobiliario que irá, según existencias, de 15 días a 1 mes y el aparataje, cuyo transporte irá a cargo del fabricante y/o distribuidor mayorista.
- Herramienta on-line de gestión de pedidos para aquellos clientes que realicen pedidos frecuentemente.

Sistemas de cobro y política de descuentos y rebajas

Se aceptará pago en metálico o mediante talón, permitiendo aplazar este hasta un máximo de 30 días sin necesidad de documento ejecutivo y estando excluidos los gastos financieros.

Los clientes fieles, es decir aquellos que realicen compras con Dinamical de forma recurrente, podrán acceder a la herramienta on-line de gestión de pedidos, se beneficiarán de agilidad-prioridad en el reparto de sus productos y podrán optar a un 5% adicional de descuento en determinados productos (fungibles).

C. Política de Comunicación

La finalidad es dar a conocer el servicio y que el cliente vea los beneficios que este le puede reportar a la hora de gestionar su logística y sus compras. Es fundamental mostrar que realmente va a existir un ahorro de costes significativo y que, cuanto menos, la calidad de los productos y el plazo de entrega se mantendrán, mejorándose con la demanda de ciertos productos de consumo frecuente.

El target group aquellas pequeñas entidades sanitarias, ya sean para el cuidado humano como para el animal, dentro de las cuales se encuentran:

- Pequeñas clínicas de especialidad.
- Centros médicos.
- Pequeños hospitales.
- Centros de salud.
- Clínicas veterinarias.
- Residencias de mayores.

El objetivo, por tanto, de la política de comunicación será:

- **Crear necesidad de categoría:** Cada potencial cliente debe convencerse de que su proceso de compras, por su estructura empresarial, presenta deficiencias y que asociándose con Dinamical conseguirá beneficios inmediatos sobre sus resultados empresariales disminuyendo la partida de gastos.



- **Conciencia de marca:** Cada uno de los clientes debe conocer Dinamical, las ventajas que le reporta y las diferencias entre ser un asociado o ser un cliente esporádico.
- **Actitud frente a la marca:** El cliente debe entender como necesaria la asociación para mejorar su rentabilidad y poder de negociación. Debe ver Dinamical como una marca amiga que simplifica su gestión y reduce sus gastos realizando pedidos de grandes volúmenes. Comprendiendo esto se convertirá en el mejor publicista pues podrá proponer la asociación a otras entidades con el fin de ir mejorando las tarifas globales.

En primer lugar se realizará un estudio cuantitativo-cualitativo, presupuestado en su correspondiente partida del presupuesto de marketing, para poder encaminar correctamente la estrategia. Este estudio se repetirá en los años 3 y 5, coincidiendo en primer lugar con la posible puesta en escena de la marca blanca dentro del catálogo de productos, y en el quinto año con la posible expansión a otros territorios donde los hábitos de compra pueden ser distintos.

Promociones

La estrategia de promoción será enteramente Below the Line, pues interesa que la empresa se dé a conocer dentro del sector únicamente.

Campañas publicitarias

Se contará con una página web sencilla (estática principalmente) en la que se informará de la actividad de la empresa, así como de las condiciones más relevantes, de los servicios ofertados y características básicas como el CIF, la dirección, el email.

Se realizará buzoneo Below the Line para intentar llegar al mayor número de empresas especializadas, puesto que con la fuerza comercial no sería suficiente. El buzoneo se realizará únicamente en la Comunidad de Madrid y a partir del quinto año, de ahí el crecimiento de la partida en el presupuesto, se extendería a aquellos territorios expansionados. El buzoneo adquirirá mayor relevancia en momentos críticos como son: el primer año de vida de la empresa, el momento en el que se decida sacar la marca blanca (si se lleva a cabo), el momento en que se decida expandir la empresa a otros territorios (si se da), de ahí que el impacto presupuestario sea mayor en el primer, tercer y quinto años.

Dentro de la promoción Above the Line se han elegido solo un medio, prensa(especializada), puesto que se considera que tanto radio como televisión no serían suficientemente rentables a la hora de llegar a los clientes deseados. Se insertarán anuncios de una cara (1.500€ por publicación si es mensual, 500€ si es semanal) en las siguientes revistas de tirada nacional: Medicina Clínica (semanal), Revista Centro Veterinario (mensual) y Revista Clínica Española (mensual).



D. Plan de Ventas

Gestión de ventas, canales de comercialización y local o punto de venta

Se dispondrá, inicialmente, de un almacén situado en Algete. Desde él se dará cobertura de distribución propia a toda la Comunidad de Madrid. Posteriormente, a partir del quinto año de funcionamiento, se valorará la posibilidad de expansión a otras grandes ciudades como Barcelona, Bilbao o Valencia y más adelante al resto del territorio nacional. En tal caso se estudiaría la posibilidad o necesidad de abrir allí otros almacenes o apoyarse en una red de distribuidores que serían evaluados bajo los criterios clásicos de control, adaptabilidad y económico.

Las ventas se realizarán, mayoritariamente, en la sede del cliente, aunque también se permitirá que este se desplace al almacén de Dinamical a adquirir los productos que desee. Es por ello que una parte del almacén debe estar acondicionada con publicidad para que el cliente sea consciente de las novedades o de posibles ofertas que aparezcan. Por ello se destinará una partida presupuestaria de marketing a PLV. Esta partida será mayor en el primer año (debido a la novedad del nacimiento de la empresa), el tercero (por el posible lanzamiento de la marca blanca) y el quinto año. Este último es el más complejo puesto que habría que valorar si se abriría una sucursal (en forma de almacén u oficina) en las nuevas sedes y destinar una partida presupuestaria a acondicionarla. En el presupuesto realizado se ha considerado que se abrirá al menos una en Barcelona.

E. Objetivos de Ventas

Ventas por período y mix de ventas

Tabla 20 Ventas por período y mix de ventas Año 1

Ventas Año 1	Margen	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Fungible Alta Rotación	15%	18.330	54.990	91.650	91.650	128.310	183.300	183.300
Fungible Media Rotación	20%	18.330	54.990	91.650	91.650	128.310	183.300	183.300
Vestimenta	30%	4.277	12.831	21.385	21.385	29.939	42.770	42.770
Mobiliario	10%	3.055	9.165	15.275	15.275	21.385	30.550	30.550
Aparataje	10%	6.110	18.330	30.550	30.550	42.770	61.100	61.100
Líquidos	30%	10.998	32.994	54.990	54.990	76.986	109.980	109.980

Ventas Año 1	Volumen Ventas	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Fungible Alta Rotación	30%	128.310	219.960	219.960	238.290	274.950	1.833.000
Fungible Media Rotación	30%	128.310	219.960	219.960	238.290	274.950	1.833.000
Vestimenta	7%	29.939	51.324	51.324	55.601	64.155	427.700
Mobiliario	5%	21.385	36.660	36.660	39.715	45.825	305.500
Aparataje	10%	42.770	73.320	73.320	79.430	91.650	611.000
Líquidos	18%	76.986	131.976	131.976	142.974	164.970	1.099.800



Ilustración 12 Estacionalidad de las Ventas Año 1

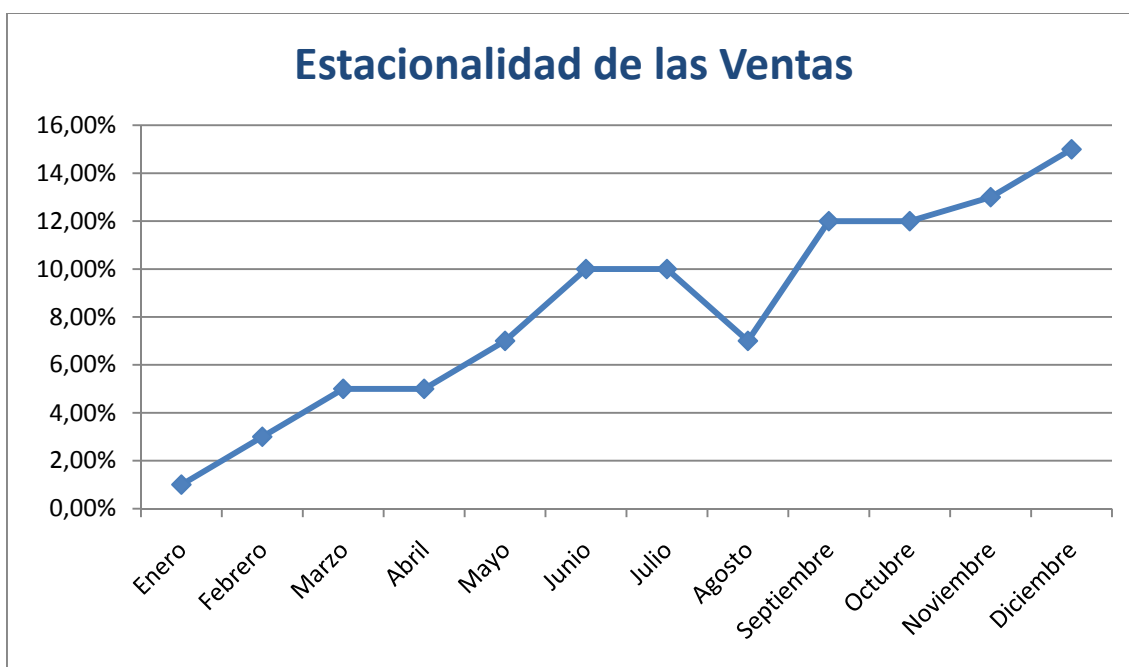


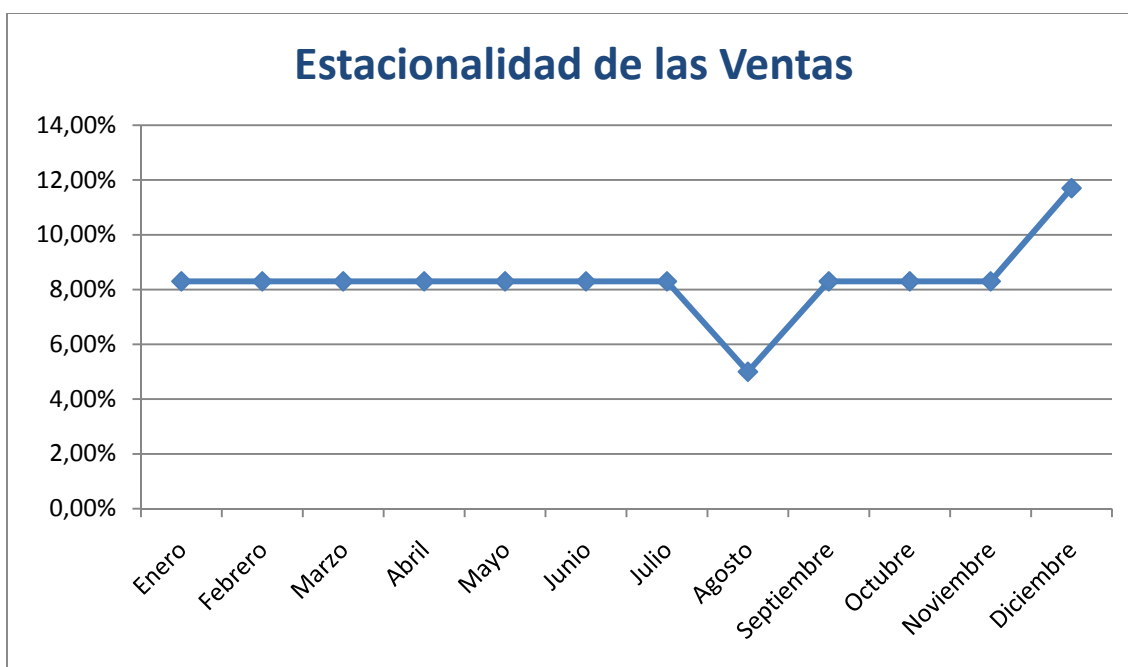
Tabla 21 Ventas por período y mix de ventas Año 2

Ventas Año 2	Margen	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Fungible Alta Rotación	15%	305.500	305.500	305.500	305.500	305.500	305.500	305.500
Fungible media Rotación	20%	305.500	305.500	305.500	305.500	305.500	305.500	305.500
Vestimenta	30%	71.283	71.283	71.283	71.283	71.283	71.283	71.283
Mobiliario	10%	50.917	50.917	50.917	50.917	50.917	50.917	50.917
Aparataje	10%	101.833	101.833	101.833	101.833	101.833	101.833	101.833
Líquidos	30%	183.300	183.300	183.300	183.300	183.300	183.300	183.300

Ventas Año 2	Volumen Ventas	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Fungible Alta Rotación	30%	183.300	305.500	305.500	305.500	427.700	3.666.000
Fungible Media Rotación	30%	183.300	305.500	305.500	305.500	427.700	3.666.000
Vestimenta	7%	42.770	71.283	71.283	71.283	99.797	855.400
Mobiliario	5%	30.550	50.917	50.917	50.917	71.283	611.000
Aparataje	10%	61.100	101.833	101.833	101.833	142.567	1.222.000
Líquidos	18%	109.980	183.300	183.300	183.300	256.620	2.199.600



Ilustración 13 Estacionalidad de las Ventas Año 2



Plantilla comercial necesaria

Para estimar la plantilla comercial necesaria se han tenido en cuenta los siguientes supuestos:

Tabla 22 Días Disponibles

	Días
Total días en el año	365
- Fines de semana	108
- Fiestas	14
- Vacaciones	23
= Días laborables	220
- Formación	10
- Reuniones del equipo de ventas	20
- Previsión Días de baja	5
- Asistencia a ferias	10
- Imprevistos	5
= Días disponibles	170

Fuente: MBA Part Time, Escuela de Organización Industrial

Del total del año se entiende que cada comercial solo estará 170 jornadas disponible para su trabajo. Por otra parte se considera que un comercial no puede realizar más de 11 visitas comerciales productivas al día y se ha establecido como objetivo que cada establecimiento que se visite vuelva a ser visitado después de cinco meses para reforzar de nuevo la imagen de Dinamical con el cliente.

Tabla 23 Constantes para el dimensionamiento de comerciales

Número de Visitas por Establecimiento Mes Deseadas	0,2
---	------------



Número máximo de visitas/día por comercial previstas 11

Fuente: MBA Part Time, Escuela de Organización Industrial y elaboración propia

De la siguiente tabla se extrae el número potencial de empresas objetivo a las que Dinamical podría vender y el porcentaje de ellas a las que pretendería llegar la fuerza comercial de Dinamical (hay que tener en cuenta que durante los 4 primeros años solo Madrid estará dentro de los objetivos):

Tabla 24 Objetivo de Visitas

Ciudad	Número Empresas Target	Objetivo de Visitas
Madrid	18.000	40%
Barcelona	16.000	60%
Bilbao	2.500	60%
Valencia	6.500	60%

Con todos los datos comentados y con un objetivo de visitas para Madrid que se incrementa, con respecto al primero, en un 15%, 30%, 40% y 50% para el segundo, tercer, cuarto y quinto año (año en el que se empiezan a manejar los objetivos de visitas para Barcelona, Bilbao y Valencia) se obtiene el siguiente dimensionamiento:

Tabla 25 Vendedores Año 1

Total Establecimientos Objetivo	7.200
Número Total Visitas Anuales	17.280
/ Número de Visitas Diarias por Comercial	11
/ Días disponibles	170
= Total Vendedores Necesarios	10

Tabla 26 Vendedores Año 2

Total Establecimientos Objetivo	9.900
Número Total Visitas Anuales	23.760
/ Número de Visitas Diarias por Comercial	11
/ Días disponibles	170
= Total Vendedores Necesarios	13

Tabla 27 Vendedores Año 3

Total Establecimientos Objetivo	12.600
Número Total Visitas Anuales	30.240
/ Número de Visitas Diarias por Comercial	11
/ Días disponibles	170
= Total Vendedores Necesarios	17

Tabla 28 Vendedores Año 4

Total Establecimientos Objetivo	14.400
Número Total Visitas Anuales	34.560
/ Número de Visitas Diarias por Comercial	11
/ Días disponibles	170
= Total Vendedores Necesarios	19

Tabla 29 Vendedores Año 5

Total Establecimientos Objetivo	31.200
Número Total Visitas Anuales	74.880



/ Número de Visitas Diarias por Comercial	11
/ Días disponibles	170
= Total Vendedores Necesarios	41

En resumen, estos serán los vendedores necesarios por año:

- Primer año: 10 vendedores.
- Segundo año: 13 vendedores.
- Tercer año: 17 vendedores.
- Cuarto año: 19 vendedores.
- Quinto año: 41 vendedores.

Los criterios de selección y la proporción, entre junior y sénior, se detallará en el Plan de Organización y Recursos Humanos.

Cuota de mercado

Para la fijación de la cuota de mercado se ha diferenciado entre dos tipos de clientes, esporádicos y fieles. Se considera cliente fiel a aquel que realice compras a través de Dinamical de manera recurrente, mientras que el esporádico es aquel que no considera a Dinamical como su central de compras o distribuidor de referencia de ahí que solo realice compras puntuales o esporádicas.

Sobre un total de unas 18.000 empresas del sector sanitario, incluyendo residencias de la tercera edad, se ha situado en 10% la cuota de mercado para clientes esporádicos y en 1% para clientes fieles. Es decir, el 10% del total de las empresas comprará alguna vez a Dinamical y el 1% lo hará frecuentemente.

F. Presupuesto y Acciones Futuras

Acciones futuras de marketing

Existen tres momentos clave en evolución temporal de la empresa. Estos son el primer año, en el que se intentará ganar rápidamente cuota de mercado; el tercero, que en caso de haber decidido en los previos empezar a distribuir marca blanca, será el año de su lanzamiento; y el quinto, momento en el que, siempre que la compañía vaya cumpliendo objetivos, se procederá a expandir los distintos servicios ofertados a otras ciudades del territorio nacional. Es por ello que durante estos tres años se reforzará la inversión de marketing, reduciéndose esta durante el segundo y cuarto años en los que la labor será más de mantenimiento que de dar a conocer nuevos productos/servicios o la empresa propiamente dicha.

Las cifras del primer y tercer año (en caso del lanzamiento de marca blanca) serían muy similares puesto que se apostaría muy fuerte por esta gama de productos. De esta forma la campaña de marketing sería muy similar, en el primer año apostando por dar a conocer la compañía y sus ventajas y el tercero mostrando la marca blanca como un pilar nuevo que pretende transformar la imagen.



El presupuesto del quinto prácticamente cuadruplica el gasto de las diferentes partidas del presupuesto con respecto al año 1, pues las acciones a realizar serán similares, pero dimensionadas a un conjunto de empresas cuatro veces mayor.

Presupuesto de Marketing

Tabla 30 Presupuesto de Marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estudio cuantitativo-cualitativo	30.000 €		30.000 €	0 €	90.000 €
Wellcome-Pack nuevos clientes	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	80.000 €
Buzoneo	30.000 €	20.000 €	30.000 €	20.000 €	125.000 €
PLV	20.000 €	5.000 €	20.000 €	5.000 €	50.000 €
Prensa especializada	60.000 €	30.000 €	60.000 €	30.000 €	60.000 €
Evento/Feria	10.000 €	10.000 €	20.000 €	10.000 €	70.000 €
Promoción/Venta Personal	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	80.000 €
Marketing en Internet	1.700 €	1.700 €	1.700 €	1.700 €	1.700 €
Gastos Agencia Publicidad	9.000 €	5.000 €	9.000 €	5.000 €	32.000 €
Total	200.700 €	111.700 €	210.700 €	111.700 €	588.700 €

Above the line Below the line

Aspectos a destacar:

- En el año dos se reduce el presupuesto puesto que se cuenta con el impacto ejercido durante el primer año.
- El año tres es prácticamente igual al primero, pues se quiere dar a conocer la marca blanca, aspecto que ha de cambiar la concepción de la empresa.
- En el año cuatro se contiene el beneficio para vivir de las rentas de los años anteriores.
- Para el cálculo del año cinco se ha contado con la siguiente fórmula: Año 2 + 3 * Año5. Esto se debe a que en Madrid se contará con el mismo presupuesto que en el segundo año, para aprovechar la inversión del año anterior y se realizar (extendido a Barcelona, Bilbao y Valencia) un plan equivalente al que se hizo en el año 1 para cada una de las tres ciudades.



5.2. Plan de Operaciones

A. Desarrollo de producto o servicio

El producto que se desea vender es producto ya terminado, de tal forma que lo que se ofrece a los clientes es un servicio consistente la externalización de su proceso de logística (de abastecimiento) y de compras.

Inicialmente la empresa surgirá como una central de compras en el que el único servicio ofertado será la gestión del aprovisionamiento de pequeños y medianos centros sanitarios, tanto para humanos como animales. A estos centros se les ofrecerán los mismos productos que están adquiriendo actualmente, con las mismas condiciones de transporte y disponibilidad, pero a un precio más barato pues como consecuencia de economías de escala el volumen negociado será mucho mayor consiguiendo precios más favorables. En resumen, el servicio ofertado es la intermediación entre clientes y fabricantes o proveedores, dando un valor añadido como es la negociación positiva a favor de los primeros, ahorrándoles costes de negociación, aprovisionamiento, costes de gestión y tiempo.

Durante los cinco primeros años, y dependiendo de los análisis y observaciones que se realicen sobre la demanda se pensará en la conveniencia de ofertar dos tipos de productos y/o servicios nuevos: reciclado de material sanitario y marca blanca.

El proyecto de ofrecer reciclado de material sanitario consistirá en el almacenamiento y procesado de material sanitario usado a fin de revenderlo para su posterior uso. Esta alternativa se estudiará a lo largo del primer año de vida de la empresa y tendrá en cuenta la tendencia o no de los clientes a utilizar un material de menos calidad, pero sensiblemente más barato. También se considerará la posibilidad de exportar este nuevo material generado a países o zonas con menos recursos económicos.

Por otra parte, una vez que se afiancen las relaciones y los contratos con los proveedores de la empresa se quiere entrar de lleno en la elaboración de marca blanca, siempre y cuando durante los primeros años se compruebe la sensibilidad al precio que se ha observado en los estudios de mercado. En caso de ser así se habilitaría parte de una nave al empaquetado y etiquetado de productos que se venderían sin dejar de ofrecer ninguno de los productos de marca previamente demandados por los clientes.

B. Aprovisionamiento

QUIÉNES SON

Dependiendo de la familia del producto será necesario ir directamente, dependiendo del volumen o condiciones, al fabricante o a grandes distribuidores. Por criterios de proximidad se ha elaborado la anterior Tabla 14 Distribuidores próximos geográficamente. Por otra parte se ha localizado asimismo interesantes fabricantes:

Tabla 31 Fabricantes

Empresa	Localidad
Hill's Pet Nutrition	Ámsterdam



B. Braun

Rubí (Barcelona)

Fuente: Elaboración propia.

CUÁNTOS HAY Y DÓNDE ESTÁN

Existen cerca de un centenar de proveedores principales, como se indica en Tabla 13 Proveedores principales por provincias, en el territorio nacional. Incluyendo el número de fabricantes relevantes el total no llega a los 120. Además de estos nacionales se ha encontrado a Hill's Pet Nutrition que aunque vende en España no tiene sede en el país.

QUÉ SISTEMA DE TRANSPORTE UTILIZAN

Todos los distribuidores utilizan camiones y furgonetas para transportar las mercancías.

Todos los fabricantes utilizan camiones y furgonetas y en alguno de los casos, por ejemplo Henry Schein, la distribución está subcontratada y no es propia. Esto se debe a que es necesario para cubrir toda la geografía nacional, de tal manera que el transportista distribuye sus productos, mezclados con otros de diversa índole y aprovechando cada desplazamiento. En el caso de Dinamical esta opción de momento no se contempla puesto que se va a distribuir en sitios o ciudades muy concretas y con muy buena red de comunicaciones.

CÓMO VENDEN Y CÓMO COBRAN

Los fabricantes suelen cobrar a tres meses, aunque suelen negociar interesantes descuentos por pronto pago (1% por mes adelantado) con lo que suelen acabar cobrando en uno o dos meses (antes imposible puesto que se debe emitir el pedido, recepcionar la mercancía, puntearla,...).

Los distribuidores cobran dependiendo del tipo de cliente. Lo normal son 15-30 días por recibo bancario, aunque para pequeños pedidos existe la posibilidad de pagar contra reembolso con una pequeña comisión de por medio. Para medianos clientes se ofrece la posibilidad de pagar en dos meses y para clientes muy grandes en tres. Los descuentos se hacen sobre familias de productos y no sobre pedidos, negociándose las condiciones para un año. En caso de que el volumen no haya sido el apalabrado el acuerdo se cancela para el año siguiente.

QUÉ PRODUCTOS VENDEN

Los distribuidores y fabricantes suelen estar especializados en una familia (veterinaria, dental o medicina) e incluso en una subfamilia (como Hills Pet Nutrition en piensos animales). En España solo Henry Schein S.A. ofrece en su catálogo productos de las tres familias. Hay grandes distribuidores o fabricantes que pueden llegar a vender todo el catálogo ofertado por Dinamical de una determinada familia, como Becton Dickinson para medicina.

PLAZOS DE ENTREGA

Los equipos y mobiliario van bajo pedido con un plazo comprendido entre 15 días y 1 mes. Estos pedidos van directamente desde los fabricantes hasta los clientes finales sin pasar por el almacén de los distribuidores.

Para el resto de productos se garantiza un plazo de 24-48 horas para toda la península.



TAMAÑO DE PEDIDOS A EFECTUAR. QUIÉN COMPRARÁ Y CUÁNDO SE HAN DE EFECTUAR LAS COMPRAS.

Toda la gestión de compras se gestiona por un software, adquirido, de suministros médicos denominado “Software IBS de suministros médicos” que oferta la compañía International Business Systems. La funcionalidad de este software se detallará en el siguiente punto.

C. Prestación del Servicio

Procesos

Dinamical ha contratado el paquete de software “Software IBS de suministros médicos” de la compañía International Business Systems por un precio de 100.000€ (incluido equipo hardware) con actualizaciones durante los tres primeros años. Este software posee una funcionalidad dinámica y poderosa que incluye:

- Administración de Órdenes de Venta.
- Administración de contratos de suministros y proveedores.
- Inventario y almacenamiento.
- Logísticas y entrega.
- Inteligencia financiera y comercial.

Este producto es el que gestiona totalmente los pedidos de los clientes y administra el inventario, lanzando órdenes de compra cuando considera que el stock es suficientemente bajo, teniendo en cuenta el plazo de entrega del fabricante y/o distribuidor, el número de pedidos en curso y un histórico de pedidos realizados entre otras variables. Se ha calculado, en base a una entrevista con una directiva de la empresa Henry Schein España, S.A. que el almacén rotará unas 4 veces por año.

El proceso de abastecimiento es el siguiente: El paquete de software lanza un pedido, llega la mercancía, se comprueba que todo esté conforme y se almacena (cada tipo de producto tiene su zona) con toros y carretillas.

Ilustración 14 Proceso de abastecimiento



Para comprender el proceso de recepción y envío de un pedido es necesario saber que el software adquirido dispone de un sencillo módulo web que permite a los clientes gestionar inventarios pequeños y realizar automáticamente pedidos de compra. El proceso sería el que sigue: el cliente realiza un pedido, bien a través de la herramienta informática o por cualquier otro medio (correo electrónico, teléfono,...). Se registra, automática o manualmente, en el sistema la fecha estimada de entrega. El sistema indica al operario la ruta que debe seguir por



los pasillos del almacén para recoger todos los productos de un pedido. Se mete en cajas, se etiqueta, se embala y se envía en una furgoneta a su destinatario.

Ilustración 15 Gestión y envío de pedidos



Control de calidad

La mayor preocupación está en los productos perecederos, como los piensos animales que tienen fecha de caducidad. La comprobación de esta y de paquetes defectuosos se llevará a cabo por parte de los operarios manualmente durante la recepción del producto. Todos los operarios, como se indica en el Plan de Organización y Recursos Humanos, habrá recibido una instrucción básica en procedimientos de control de calidad.

En caso de recepción de partidas defectuosas, ya sea durante la inspección realizada por Dinamical o por la detección de algún cliente, la responsabilidad de estas corre a cargo del fabricante.

D. Recursos Materiales Necesarios

A continuación se muestra una tabla con los recursos materiales necesarios durante los tres primeros años:

Tabla 32 Recursos materiales necesarios

Material	Número/Unidades			Coste Unitario			Coste Total		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
Alquiler almacén	1	1	1	200.000 €	200.000 €	200.000 €	200.000 €	200.000 €	200.000 €
Renting vehículos comerciales	10	13	17	5.000 €	5.000 €	5.000 €	50.000 €	65.000 €	85.000 €
Gasolina comerciales	40000	52000	68000	1 €	1 €	1 €	40.000 €	52.000 €	68.000 €
Aparcamiento comerciales	10	13	17	1.000 €	1.000 €	1.000 €	10.000 €	13.000 €	17.000 €
Software informático	1	0	0	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	0 €	0 €
Coste Material de Oficina							1.500 €	1.500 €	1.500 €
Renting equipos informáticos	21	24	27	400 €	400 €	400 €	8.400 €	9.600 €	10.800 €
Mobiliario oficina	15	1	1	600 €	600 €	600 €	9.000 €	600 €	600 €
Toro eléctrico 1000 kg	2	0	1	8.000 €	8.000 €	8.000 €	16.000 €	0 €	8.000 €
Carro almacén acero inoxidable	9	1	2	300 €	300 €	300 €	2.700 €	300 €	600 €
Pack ADSL Jazztel ADSL + 16 líneas	1	1	1	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €



Etiquetadora consumibles	y	6	6	6	30 €	30 €	30 €	180 €	180 €	180 €
Cajas de cartón		3.000	6.000	8.000	2,50 €	2,50 €	2,50 €	7.500 €	15.000 €	20.000 €
Pack Telefonía Móvil		14	17	20	480 €	480 €	480 €	6.720 €	8.160 €	9.600 €
Otros (productos limpieza, repuestos)					3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Renting furgonetas		3	4	5	6.000 €	6.000 €	6.000 €	18.000 €	24.000 €	30.000 €
Otros (litros gasoil furgonetas)		20.571	27.429	34.286	1 €	1 €	1 €	20.571 €	27.429 €	34.286 €
Totales								495.071 €	421.269 €	490.066 €

- Almacén: Se dispondrá de un almacén (integrado con las oficinas) del que se hablará más detenidamente en el punto Almacenamiento y distribución.
- Renting vehículos comerciales: Los vehículos necesarios para el desplazamiento de los comerciales estarán en régimen de renting.
- Gasolina comerciales: Para el cálculo se ha considerado que cada comercial consumirá 4000 litros al año. El precio del combustible se ha fijado en 1€.
- Aparcamiento comerciales: Incluye parking, estacionamientos en zonal azul, etc.
- Software informático: Paquete de software “Software IBS de suministros médicos” y equipamiento hardware (servidor) asociado.
- Material de Oficina: Se incluye papel, Post-ix, tijeras, fax...
- Renting equipos informáticos: Equipo portátil para todos los empleados excepto personal de almacén y conductores. A fin de disminuir el inmovilizado estos equipos informáticos estarán en régimen de renting.
- Mobiliario de oficina: Incluye silla y mesa para todos los empleados excepto personal de almacén y conductores. Se considera que no es necesario que cada comercial posea puesto propio para desincentivar que pasen demasiado tiempo en la oficina.
- Toro eléctrico: Necesario para la recepción de pedidos propios y preparación de envíos. Se amplía la flota el tercer año en previsión del crecimiento de ventas.
- Carro almacén acero inoxidable: El vulgarmente conocido como carretilla para el rápido transporte de productos en el almacén. Cada furgoneta irá equipado con uno.
- Otros (productos de limpieza, repuestos): Partida un tanto cajón de sastre que incluye productos diversos como fregonas, repuestos para el toro, líquidos de limpieza, etc.
- Pack Jazztel ADSL + 16 líneas: Pack que incluye la conexión ADSL y 16 líneas telefónicas. Se paga mensualmente.
- Etiquetadora y consumibles: Etiquetadora para el embalado y papel especial para el etiquetado. La idea es que siempre haya más de una por operario y teniendo en cuenta su fragilidad el número adquirido siempre es mayor, en principio, que el necesitado.
- Cajas de cartón: Necesarias para cada pedido enviado.



- Pack telefonía móvil: Incluye móvil y tarifa plana en llamadas para todos los comerciales.
- Renting furgonetas: Los vehículos necesarios para el reparto estarán en régimen de renting.
- Otros (litros gasoil furgonetas): Para el cálculo se ha considerado, en base a la entrevista mantenida con Henry Schein España S.A. y Distribuciones Gerardo Sáiz S.L. que se realizarán aproximadamente 400 kilómetros diarios, con un consumo de un litro cada 14 kilómetros. El precio del gasoil se ha fijado en 1€.

E. Recursos humanos

A continuación se muestra una tabla con los recursos humanos que serán contratados durante los tres primeros años:

Tabla 33 Recursos Humanos Operaciones

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3
Coordinador Departamento de Operaciones	1	1	1
Operario Almacén	4	5	5
Conductor	4	4	5

- Coordinador Departamento de Operaciones: Existirá un coordinador encargado de supervisar todas las actividades del Departamento de Operaciones y de gestionar las necesidades, junto con el paquete informático, materiales y humanas en todo momento.
- Operario Almacén: Se considera que para la frecuencia de aprovisionamiento, no más de un camión al día y la carga de pedidos a enviar no se necesita un número elevado de operarios. Para el segundo año se añadirá un nuevo operario cuya única asignación será el embalaje y etiquetado de nuevos pedidos.
- Conductor: Para el número máximo de pedidos diarios (en torno a 40) que se pueden atender y extrapolando el número de repartidores de otras empresas de distribución consultadas se ha establecido el número de conductores iniciales en 4. Este número se irá incrementando en uno durante los dos primeros años. Este crecimiento no guarda proporción con el crecimiento de ventas estimado. Ello es debido a que muchas de las nuevas ventas no alterarán las rutas definidas y podrán realizarse por los mismos repartidores.

F. Determinación de costes operativos

A continuación se muestra una tabla con los costes separados por el concepto al que pertenecen. Antes se explicará que partida se ha tenido en cuenta para cada concepto:

- Almacén: Se incluyen 4 de las 5 naves pues una está dedicada a oficinas, los toros eléctricos, las carretillas que no van en las furgonetas y los materiales de limpieza y demás.
- Oficina: Una de las naves del almacén, el material de oficina, los equipos informáticos, el mobiliario y el pack Jazztel.



- Comerciales: Pack telefonía móvil, renting de vehículos, gasolina de los vehículos y gastos en estacionamiento.
- Distribución: Etiquetadora y consumibles, cajas de cartón, renting de las furgonetas y combustible de estas.

El coste del paquete informático básico para la gestión del almacén, de los pedidos y de la distribución se distribuye, a partes iguales, entre almacén, oficina y distribución.

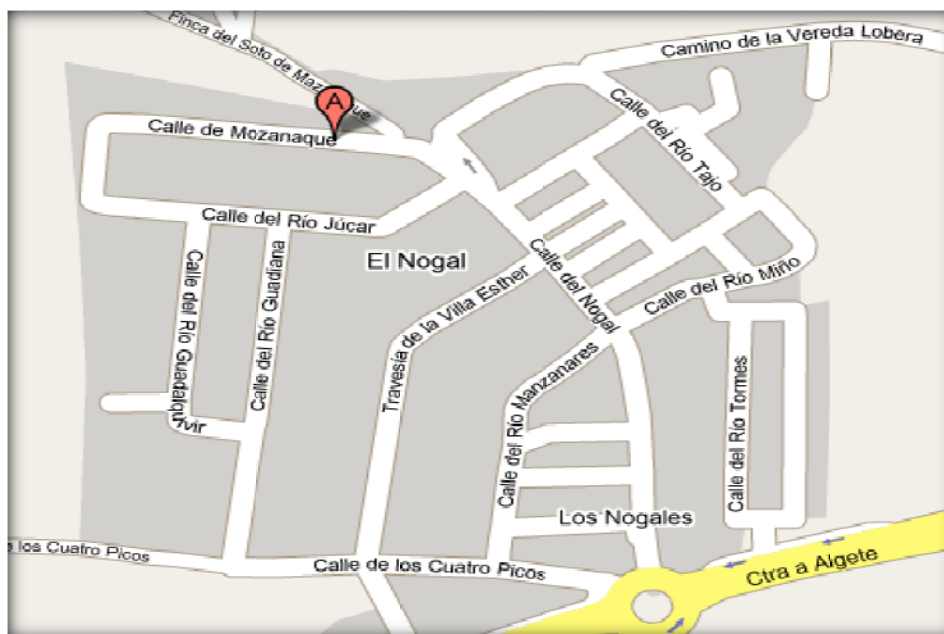
Tabla 34 Costes Operativos por Conceptos

Costes	Año 1	Año 2	Año 3
Almacén	214.133 €	162.100 €	170.100 €
Oficina	93.733 €	53.200 €	54.400 €
Comerciales	106.720 €	138.160 €	179.600 €
Distribución	80.485 €	67.809 €	85.966 €
Totales	495.071 €	421.269 €	490.066 €

G. Almacenamiento y distribución

Se alquilará un almacén en el polígono industrial “El Nogal” situado en Algete (Madrid). El recinto escogido es un conjunto de cinco naves industriales paletizadas con oficina de 300 metros totalmente equipada. Con sistema de radiofrecuencia y alarma. La superficie construida es de 6.500m².

Ilustración 16 Situación del centro de operaciones



De las cinco naves esta será la estructura:

- 3 naves dedicadas a aprovisionamiento.
- 1 nave que comprenderá la oficina central y espacio pensado para el etiquetado y envasado de productos de marca blanca.
- 1 nave para almacenamiento y procesado de material reciclado.



Puesto que el almacenamiento y procesado de material reciclado, así como la comercialización de productos de marca son proyectos en estudio el espacio dedicado a ellos en el almacén se empleará inicialmente para aprovisionamientos. En caso de dar luz verde a cualquiera, o sendos, proyectos, sería necesario proceder a acondicionar las naves.

Se cuenta con el paquete de software “Software IBS de suministros médicos” que se encargará de los pedidos y la gestión del almacén; todo ello supervisado por el Coordinador del Departamento de Operaciones. La recepción de mercancías se llevará a cabo por los operarios del almacén, para lo que emplearán los toros y las carretillas adquiridas.

La gestión de pedidos la llevará también el paquete de software, asegurando los plazos de entrega (24-48 horas) comprometidos. Para preparar los pedidos los operarios del almacén utilizarán cajas que etiquetarán y embalarán para cargarlas después en las furgonetas alquiladas. En caso de tratarse de días con pocos pedidos que realizar los conductores podrán avanzar trabajo actuando como operarios.

En el caso de la venta de equipamiento el procedimiento a seguir será totalmente distinto. Simplemente, según llegue el pedido del cliente, se reenviará este al fabricante que se encargará de distribuirlo directamente al cliente.

Se estima que el almacén rotará unas cuatro veces al año, siendo el periodo medio de permanencia de la mercancía (en base a datos observados en distribuidores del sector médico, veterinario y dental) en almacén dos meses.



5.3. Plan Jurídico, Fiscal y Laboral

Forma jurídico mercantil de la empresa

- Personalidad jurídica: Sociedad Limitada.
- Nombre de la Sociedad: Dinamical Productos Medicosanitarios, S.L.
- Capital Social: Sesenta mil euros.
- Socios: Cinco socios, componentes del plan de negocio. Partes alícuotas.
- Sede Social: C/Éxito, nº10, CP 28110, Algete (MADRID).
- Marca comercial: Dinamical.
- Código CNAE: 5232.
- Actividad CNAE: Comercio al por menor de artículos médicos y ortopédicos.
- Objeto social: Comercio de material médico sanitario. Análisis, estudio, planificación y desarrollo de la gestión de compras de centros públicos o privados.

Régimen fiscal de la empresa

- Estimación directa.

Seguridad Social de socios y trabajadores

- Los socios, en principio, no trabajarán para la empresa.
- Los trabajadores serán todos por cuenta ajena, cotizando por el régimen general. No se descarta la posibilidad de realizar algún contrato mercantil con freelance (de tipo comercial seguramente).

Principales contratos y acuerdos

- Alquileres, de la nave, de furgonetas,...
- Compras.
- Distribución (podría considerarse la externalización).
- Ofertas a clientes.
- Facturas y condiciones de venta.
- Contratos laborales, tanto por la propia empresa como a través de ETT.

Proceso de constitución

- Denominación de la sociedad (*).
- Desembolso capital social (*).
- Obtención CIF provisional.
- Firma en notaría (*).
- Alta en censo/IAE.
- Inscripción en el registro mercantil (*).
- Alta del administrador en seguridad social.
- Asociación mutua de accidentes.
- Apertura centro de trabajo.
- Obtención de CIF definitivo.

Constitución de Sociedad Limitada (gastos)

- Honorarios de asesoría: 200€.
- * Notaría: 500€.



- * Registro mercantil: 300€.
- *ITP: 1000€.



5.4. Plan de Organización y Recursos Humanos

A. Equipo Directivo y Socios

La empresa se constituye con el capital social aportado en partes alícuotas por sus cinco socios. Estos socios responden a perfiles diversos donde se incluyen graduaciones en Ingeniería Industrial, Veterinaria, Administración y Dirección de Empresas e Ingeniería Informática. Todos los socios tienen una formación de postgrado con una titulación en Máster de Administración de Empresas (M.B.A.) otorgada por la Escuela de Organización Industrial. Los socios permanecerán al margen del equipo directivo.

El equipo directivo estará compuesto por los siguientes miembros:

- Director General y Director Financiero: Se requiere para este puesto un Máster en Dirección de Empresas y una experiencia mínima de 7 años en un puesto similar. El Director Financiero asumirá las funciones de Director General. Son básicas las siguientes competencias:
 - Organización y capacidad analítica.
 - Resolución.
 - Autoridad.
 - Persuasión.
 - Toma rápida de decisiones bajo presión.
- Director Departamento de Ventas: Máster en Dirección Comercial y/o Marketing con experiencia mínima de 5 años en puesto similar. Competencias básicas:
 - Organización y capacidad analítica.
 - Experiencia como comercial.
 - Gestión y Planificación de Actividades.
 - Liderazgo y trabajo en equipo.
- Director Departamento de Recursos Humanos: Máster en Recursos Humanos con al menos 5 años de experiencia en puesto similar. Competencias básicas:
 - Organización y capacidad analítica.
 - Disciplina.
 - Capacidad de síntesis.
 - Liderazgo y trabajo en equipo.
- Director Departamento de Compras y Operaciones: Máster en Dirección de Empresas y/o Máster en Supply Chain con al menos 5 años de experiencia en puesto similar.
 - Organización y capacidad analítica.
 - Gestión y Planificación de Actividades.
 - Capacidad de Negociación.
 - Liderazgo y trabajo en equipo.
 - Persuasión.



B. Organigrama

Mediante la estructura organizativa en sobre la que queremos plasmar las relaciones existentes entre los diferentes puestos, pretendemos obtener un máximo aprovechamiento a la trasmisión de información y capacidad de adaptación a la estrategia de la empresa.

El modelo de organización que desarrollamos en la central de compras y servicios se corresponde con el siguiente esquema:

Ilustración 17 Organigrama



Dentro del organigrama de la empresa se mantiene una estructura jerarquizada, reportando cada departamento al Chief Executive Officer y éste a su vez al Comité de Dirección, formado por los socios de la empresa.

El departamento de ventas, será el encargado de la captación y fidelización de los clientes y de la gestión de las ventas de la empresa. El área de marketing queda incluida bajo la dirección de ventas, lo que permite tener un enfoque claro hacia las necesidades de los clientes y la creación de valor hacia los mismos.



El departamento de Recursos Humanos depende jerárquicamente del CEO aun cuando sus actividades se reflejan en cada uno de los diferentes departamentos (actividad horizontal). Las funciones de este departamento se describen de manera más detallada en el siguiente capítulo.

El departamento de compras, considerado como estratégico dentro de la cadena de valor de la empresa, se subdivide en dos áreas: compras Nacional y compras Internacional. No se descarta que por el volumen de actividad en un futuro haya que modificar la estructura del departamento centrando la mayor parte de las compras en el área internacional. Bajo la supervisión del director del departamento de compras queda el departamento de operaciones. El motivo de unificar en una persona la gestión de ambos departamentos tiene su explicación en el deseo del ahorro de costes y la estrecha ligazón entre ambos, puesto que al no transformarse el producto ofrecido operaciones se reduce a almacenaje y transporte.

El departamento de finanzas queda supeditado al CEO y al comité de dirección, siendo responsable de la gestión financiera de la central.

El departamento de administración que no aparece en el organigrama realiza funciones horizontales, dando servicio a todos los departamentos de la empresa en cada una de sus diferentes actividades: registro de ventas, gestión de nóminas y contratos, labores administrativas en actividades de compras, envío de mercancías... Este departamento de administración estará bajo la tutela del director de Recursos Humanos.

C. Plantillas

Dirección General

COMPOSICIÓN	
AÑO 1	<ul style="list-style-type: none"> • Director General • Secretaria de Dirección
AÑO 2	<ul style="list-style-type: none"> • Director General • Secretaria de Dirección
AÑO 3	<ul style="list-style-type: none"> • Director General • Secretaria de Dirección

Área Comercial

Esta área aparece más detallada en el Plan de Marketing. El dimensionamiento se explica con mayor claridad en la parte del Anexo relativa a dimensionamiento comercial.

COMPOSICIÓN	
AÑO 1	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Ventas



	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico de Marketing • 4 Comerciales Sénior • 6 Comerciales Junior
AÑO 2	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Ventas • Técnico de Marketing • 5 Comerciales Sénior • 8 Comerciales Junior
AÑO 3	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Ventas • Técnico de Marketing • 6 Comerciales Sénior • 10 Comerciales Junior

Jerárquicamente tanto el técnico de marketing como la totalidad de los comerciales reportan directamente al Director de Ventas.

Área Operativa

Esta área aparece más detallada en el Plan de Operaciones.

COMPOSICIÓN

AÑO 1	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Departamento de Operaciones • 4 Operarios de Almacén • 4 Conductores
AÑO 2	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Departamento de Operaciones • 5 Operarios de Almacén • 4 Conductores
AÑO 3	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Departamento de Operaciones • 5 Operarios de Almacén • 5 Conductores

El coordinador del departamento de operaciones se encarga de supervisar este y comprobar que la organización conforme al sistema informático adquirido esté yendo por buen camino. El departamento de operaciones tendrá como responsable último, aunque funcione con cierta autonomía propia, al Director de Compras.

Resto de Áreas

COMPOSICIÓN RECURSOS HUMANOS

AÑO 1	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Recursos Humanos • Administrativo
AÑO 2	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Recursos Humanos • Administrativo
AÑO 3	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Recursos Humanos • Administrativo

COMPOSICIÓN ÁREA DE COMPRAS

AÑO 1	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Compras
-------	---



	<ul style="list-style-type: none">• 2 Técnicos de Compras
AÑO 2	<ul style="list-style-type: none">• Director de Compras• 2 Técnicos de Compras
AÑO 3	<ul style="list-style-type: none">• Director de Compras• 2 Técnicos de Compras

Sendos técnicos reportan al Director de Compras (misma persona que el Director de Operaciones).

COMPOSICIÓN ÁREA DE FINANZAS

AÑO 1	<ul style="list-style-type: none">• Técnico Departamento Financiero
AÑO 2	<ul style="list-style-type: none">• Técnico Departamento Financiero
AÑO 3	<ul style="list-style-type: none">• Técnico Departamento Financiero

El técnico reporta al Director General (en su faceta de Director Financiero).

Plantilla Total de la Empresa (Primer Año)

- Director General
- Director de Ventas
- Director de Recursos Humanos
- Director de Compras
- 4 Comerciales Sénior
- 6 Comerciales Junior
- Técnico de Marketing
- 2 Técnico de Compras
- Técnico Departamento Financiero
- Coordinador Departamento de Operaciones
- 4 Operarios de Almacén
- 4 Conductores
- Secretaria de Dirección
- Administrativo
- **Total Empleados: 29**

D. Perfil de los puestos

- Comercial Sénior: Formación Biosanitaria. 5 años de experiencia en puesto similar.
Competencias básicas:
 - Sentido de la negociación.
 - Capacidad de comunicación.
 - Capacidad de mando.
 - Confianza en sí mismo.



- Comercial Junior: Formación Biosanitaria. 2 años de experiencia en puesto similar. Competencias básicas:
 - Sentido de la negociación.
 - Capacidad de comunicación.
 - Ambición.
 - Energía.

- Técnico de Marketing: Formación, no necesariamente superior, en marketing. Son necesarias las siguientes competencias:
 - Creatividad.
 - Disciplina.
 - Inteligencia emocional.

- Técnico de Compras: Principalmente se busca experiencia frente a formación. 5 años de experiencia en puesto similar. Competencias básicas:
 - Sentido de la negociación.
 - Capacidad analítica.
 - Capacidad de comunicación.
 - Persuasión.
 - Idiomas (inglés obligatorio).

- Técnico Departamento Financiero: Licenciado en Administración y Dirección de Empresas. Dos años de experiencia en puesto similar. Competencias básicas:
 - Capacidad de aprendizaje y empleo de nuevas tecnologías.
 - Habilidades numéricas.
 - Capacidad analítica.

- Coordinador Departamento de Operaciones: Principalmente se busca experiencia frente a formación. Una experiencia de al menos 5 años en puestos similares. Básicas las siguientes competencias:
 - Disciplina
 - Capacidad analítica.
 - Capacidad de mando.
 - Tolerancia.

- Operario de Almacén: Formación Profesional o similar. Competencias básicas:
 - Manejo de Maquinaria.
 - Trabajo en Equipo.

- Conductor: Formación Profesional o similar. Competencias básicas:
 - Carnet de conducir C.
 - Seriedad y responsabilidad.

- Secretaria de dirección: Formación Profesional o similar. Se valorarán conocimientos de ofimática.



- Disciplina.
- Capacidad de síntesis.
- Organización.

- Administrativo: Formación Profesional o similar. Se valorarán conocimientos de ofimática. Se valorarán conocimientos de contabilidad.
 - Disciplina.
 - Capacidad de síntesis.
 - Organización.
 - Herramientas tecnológicas de contabilidad y ofimática.

E. Sistema retributivo

La retribución se enfoca como el conjunto de beneficios que el trabajador adquiere por parte de la empresa en compensación por su implicación con la misma.

Para la retribución fija se ha elegido un sistema de equidad interna. Es decir, pagar en función de las responsabilidades, teniendo en cuenta el impacto o contribución que el empleado hace a la compañía. De este modo los puestos o perfiles más valorados son los directores, el técnico de compras y los comerciales sénior, pues en ellos reside el núcleo, la cadena de valor del negocio.

La retribución variable constará de dos ramas:

- Incentivos comerciales: Durante al menos los 3 primeros años y para ir ganando cuota de mercado apoyando la consecución de los objetivos y estrategias de ventas, se incentivará a la fuerza comercial económicamente en base al margen bruto conseguido por las ventas anuales. Este margen variará dependiendo de si se trata de comerciales junior o sénior. Aunque luego cada comercial será evaluado por sus propias ventas para optar al incentivo será necesario que la compañía haya cumplido los objetivos del total de ventas para fomentar la conciencia de equipo.
 - Comercial junior: Si la empresa cumple objetivos totales se les evaluará sobre su margen bruto individual. Posibilidad de ganar un variable de hasta el **15%** de su salario.
 - Comercial sénior: Si la empresa cumple objetivos totales se les evaluará sobre su margen bruto individual. Posibilidad de ganar un variable de hasta el **20%** de su salario.

- Bonos: Durante el primer año, y revisable los siguientes, se incluirá un bono sobre el salario de directivos y técnicos de compras y marketing, de un porcentaje variable de su salario si los Beneficios Después de



Impuestos cumplen los objetivos previstos para el primer año. Estos son los distintos valores por cargo.

- Director General: **30%**.
- Director Ventas: **15%**.
- Director Recursos Humanos: **5%**.
- Director Compras: **15%**.
- Técnico de Compras: **5%**.
- Técnico de Marketing: **5%**.

Tabla 35 Salarios

Puesto	Número Puestos	Sueldo	Variable	Total Sueldos	SS Empresa	Total Coste Empresa
CEO	1	70.000,00 €	30%	91.000,00 €	10.440,00 €	101.440,00 €
Director Ventas	1	50.000,00 €	15%	57.500,00 €	10.440,00 €	67.940,00 €
Director RRHH	1	50.000,00 €	5%	52.500,00 €	10.440,00 €	62.940,00 €
Director Compras	1	50.000,00 €	15%	57.500,00 €	10.440,00 €	67.940,00 €
Comercial Sénior	4	26.000,00 €	20%	124.800,00 €	36.192,00 €	160.992,00 €
Comercial Junior	6	20.000,00 €	15%	138.000,00 €	40.020,00 €	178.020,00 €
Técnico de Marketing	1	25.000,00 €	5%	26.250,00 €	7.612,50 €	33.862,50 €
Técnico de Compras	2	30.000,00 €	5%	63.000,00 €	18.270,00 €	81.270,00 €
Técnico Departamento Financiero	1	24.000,00 €	0%	24.000,00 €	6.960,00 €	30.960,00 €
Coordinador Departamento Operaciones	1	24.000,00 €	0%	24.000,00 €	6.960,00 €	30.960,00 €
Operario Almacén	4	14.000,00 €	0%	56.000,00 €	16.240,00 €	72.240,00 €
Conductor	4	22.000,00 €	0%	88.000,00 €	25.520,00 €	113.520,00 €
Secretaria de Dirección	1	15.000,00 €	0 €	15.000,00 €	4.350,00 €	19.350,00 €
Administrativo	1	18.000,00 €	0%	18.000,00 €	5.220,00 €	23.220,00 €
Totales	29	438.000,00€		835.550,00 €	209.104,50 €	1.044.654,50 €

Por otra parte existirá un plan de retribución en especie que permitirá a los empleados, que así lo deseen, conmutar la parte equivalente de su sueldos por una serie de beneficios sociales como son los tickets restaurante (hasta un máximo de 9€ diarios) y un seguro médico con condiciones muy ventajosas.

F. Descripción de otros aspectos relacionados con la gestión de los recursos humanos



Selección

En un modelo de gestión integral de RRHH, la clave para obtener la máxima rentabilidad se basa en definir las competencias requeridas para cada puesto y en base a ello realizar el proceso de selección de personal. La selección se fundamentará en las competencias requeridas en cada puesto y como candidato se ajusta a ellas.

Las competencias descritas anteriormente han de poder ser cuantificables, para poder tomar decisiones de un modo objetivo. Para ello con los conocimientos de la consultora y la experiencia de colaboradores especializados, se hará una nivelación de cada competencia en 5 niveles siendo 1 el menos completo y 5 el más completo. Toda esta información debe conservarse puesto que servirá para futuros procesos de selección, para evaluar el desempeño de cada trabajador en su puesto y para justificar la metodología de retribuciones. A cada candidato en función de sus competencias y de la evaluación de su desempeño se le asigna un perfil que será comparado con el perfil idóneo de su puesto. El visto bueno final deberá ser dado por el Director General, de manera que cualquier nuevo empleado deberá haber pasado una entrevista con él.

La selección no finaliza el primer día del empleado en la empresa, sino que se formulará un plan de acogida para suavizar el primer contacto con la Organización, llevando a cabo una serie de actividades que mejoren su integración, tales como:

- Facilitar un calendario donde se indiquen las fechas de firma de contrato, revisión médica e incorporación definitiva.
- Remitir una carta en la cual consten los puntos del acuerdo contractual al que se ha llegado.
- Darle a conocer los usos y costumbres que en materia administrativa utiliza la administración.
- Presentarle la empresa: cultura, personal, procedimientos,...
- Presentar al trabajador a su responsable inmediato y a sus nuevos compañeros.
- Incluirle en un proceso de aprendizaje mediante el cual se entrene o forme en determinadas tareas y funciones del puesto.
- ...

Mediante un plan de seguimiento se podrá valorar el grado de adecuación persona-puesto y, por tanto, el éxito del proceso de selección. Para llevar a cabo este plan se tratará de:

- Fijar un tiempo estimado de adaptación por parte del colaborador a las funciones del puesto.
- Utilización de instrumentos de valoración (observación directa, entrevistas de seguimiento).
- Incluir al profesional de selección en el resto de las áreas o funciones de RRHH:
 - Planes de formación.
 - Evaluación del desempeño.



- Planificación de carreras profesionales.

Formación

El modelo de formación será individualizado siempre que sea posible y en cualquier caso se diferenciará por puestos profesionales, eso sí, siguiendo siempre una serie de pasos comunes:

- Realizar la detección de necesidades de formación de la persona.
- Colaborar con Recursos Humanos en la elaboración del Plan de Formación.
- Desarrollar e impartir acciones de formación.
- Trabajar en el día a día la formación continua.
- Medir el impacto de la formación en el desempeño y los resultados.

Bajando a un nivel mucho más detallado se puede observar la formación básica prevista por puesto:

- Comercial Sénior: Se centrará en los siguientes aspectos, considerando una amplia experiencia y gama de conocimientos previa.
 - Formación online en el uso de herramientas para el registro y gestión de ventas.
 - Formación del proveedor en los distintos productos ofertados.
 - Asistencia a ferias.
 - Supervisión esporádica del director de ventas que acompañará de improviso a un comercial en un día cualquiera proporcionándole el feed-back correspondiente.
- Comercial Junior: Principalmente se intentará aprovechar el conocimiento y experiencia de los comerciales sénior para mejorar la formación de los junior. La formación se centrará en:
 - Formación online en el uso de herramientas para el registro y gestión de ventas.
 - Formación del proveedor en los distintos productos ofertados.
 - Asistencia a ferias.
 - Supervisión continua de un comercial sénior.
- Técnico de Marketing:
 - Formación online en el uso de herramientas de marketing.
 - Formación del proveedor en los distintos productos ofertados.
- Técnico de Compras:
 - Formación en idiomas.
 - Formación del proveedor en los distintos productos ofertados.
 - Formación presencial en técnicas de negociación.
- Técnico Departamento Financiero:
 - Formación online en herramientas de administración y control de gestión.



- Coordinador Departamento de Operaciones:
 - Formación en normativas de calidad.
 - Formación en herramientas de control estadístico de procesos.
 - Visitas guiadas planificadas a otras fábricas/almacenes.

- Operario de Almacén:
 - Instrucción en maquinaria nueva.
 - Instrucción en procedimientos de calidad.

- Conductor:
 - Instrucción en procedimientos de calidad.

- Secretaria de dirección: Formación Profesional o similar. Se valorarán conocimientos de ofimática.
 - Formación en diferentes actualizaciones de paquetes ofimáticos.
 - Formación en idiomas.

- Administrativo: Formación Profesional o similar. Se valorarán conocimientos de ofimática. Se valorarán conocimientos de contabilidad.
 - Formación en diferentes actualizaciones de paquetes ofimáticos.
 - Formación online en herramientas contables.

La bolsa prevista para formación es de 20.000€.

Motivación

En todo momento se tratará de realizar una gestión del desempeño donde el implicado sea partícipe a fin de conseguir que la fijación de objetivos sea un ejercicio conjunto entre el evaluado y el evaluador buscando el consiguiente compromiso.

En cualquier caso, y más específicamente se buscará conseguir un mayor grado de motivación a partir, principalmente de dos pilares:

- Formación: Una política de formación bastante atractiva para la magnitud de la empresa, individualiza y acorde con las necesidades y experiencia de cada puesto.
- Remuneración: Existencia de remuneración variable en determinados puestos a fin de que el empleado comprenda que una mayor implicación a nivel de grupo puede revertir directa y visiblemente en su salario.

Por otra parte, la fuerza de ventas, como grupo más numeroso y clave dentro de la empresa, estará sujeta a un sistema de remuneración especial. Además de la formación y remuneración variable se fomentarán:

- Reuniones periódicas de vendedores para proporcionar una ocasión social, una oportunidad de conocer y hablar con el resto de la compañía, así como una oportunidad de identificarse con un grupo más grande.



- Reconocimiento: Reconocimientos públicos en los que participe la dirección.
- Premios: Evidencias físicas que se puedan llevar a casa y enseñar a amigos y familia, demostrando a su vez que el logro se alinea con los objetivos de la organización.
- Comunicados especiales: Cartas individuales, llamadas telefónicas,...



5.5. Plan económico-financiero

A lo largo de este punto se mostrarán unas tablas que pretenden expresar el planteamiento financiero de Dinamical. Se hará especial hincapié en el balance (previsional para los primeros años), la cuenta de pérdidas y ganancias (previsional para los primeros años) y unos cuantos ratios que descubran la salud de la empresa.

Balances Previsionales

Dinamical nace con una financiación compuesta por un 55% de recursos propios y el resto correspondiente a un crédito a largo plazo con el que se obtiene la liquidez suficiente para empezar a desarrollar el negocio. Con el paso del tiempo se pretende una financiación con proveedores, es decir, disminuir el periodo de cobro y aumentar el periodo de pago. Esto es factible debido a que Dinamical negociará habitualmente con clientes pequeños. El crédito a largo se amortizará en cinco años siguiendo las cuotas que se indican a continuación:

Tabla 36 Crédito a largo

Capital del Crédito	400.000
Interés	4,0%
Años	5
Nº. Pagos por año	12

Tabla 37 Cuotas crédito a largo

Periodos	Cuota	Intereses	Capital	Capital Pendiente
1	7.367	1.333	6.033	393.967
2	7.367	1.313	6.053	387.913
3	7.367	1.293	6.074	381.840
4	7.367	1.273	6.094	375.746
5	7.367	1.252	6.114	369.632
6	7.367	1.232	6.135	363.497
7	7.367	1.212	6.155	357.342
8	7.367	1.191	6.175	351.167
9	7.367	1.171	6.196	344.971
10	7.367	1.150	6.217	338.754
11	7.367	1.129	6.237	332.517
12	7.367	1.108	6.258	326.259
13	7.367	1.088	6.279	319.979
14	7.367	1.067	6.300	313.679
15	7.367	1.046	6.321	307.358
16	7.367	1.025	6.342	301.016
17	7.367	1.003	6.363	294.653
18	7.367	982	6.384	288.269
19	7.367	961	6.406	281.863
20	7.367	940	6.427	275.436



21	7.367	918	6.448	268.987
22	7.367	897	6.470	262.517
23	7.367	875	6.492	256.026
24	7.367	853	6.513	249.513
25	7.367	832	6.535	242.978
26	7.367	810	6.557	236.421
27	7.367	788	6.579	229.843
28	7.367	766	6.600	223.242
29	7.367	744	6.622	216.620
30	7.367	722	6.645	209.975
31	7.367	700	6.667	203.308
32	7.367	678	6.689	196.619
33	7.367	655	6.711	189.908
34	7.367	633	6.734	183.175
35	7.367	611	6.756	176.419
36	7.367	588	6.779	169.640
37	7.367	565	6.801	162.839
38	7.367	543	6.824	156.015
39	7.367	520	6.847	149.169
40	7.367	497	6.869	142.299
41	7.367	474	6.892	135.407
42	7.367	451	6.915	128.492
43	7.367	428	6.938	121.553
44	7.367	405	6.961	114.592
45	7.367	382	6.985	107.607
46	7.367	359	7.008	100.599
47	7.367	335	7.031	93.568
48	7.367	312	7.055	86.513
49	7.367	288	7.078	79.435
50	7.367	265	7.102	72.333
51	7.367	241	7.125	65.208
52	7.367	217	7.149	58.059
53	7.367	194	7.173	50.886
54	7.367	170	7.197	43.689
55	7.367	146	7.221	36.468
56	7.367	122	7.245	29.223
57	7.367	97	7.269	21.953
58	7.367	73	7.293	14.660
59	7.367	49	7.318	7.342
60	7.367	24	7.342	0

Se apuesta por tener un volumen de stock lo suficientemente grande como para que el cliente vea, cuanto menos, igualado el periodo de recepción de sus pedidos. Por ello se decidió

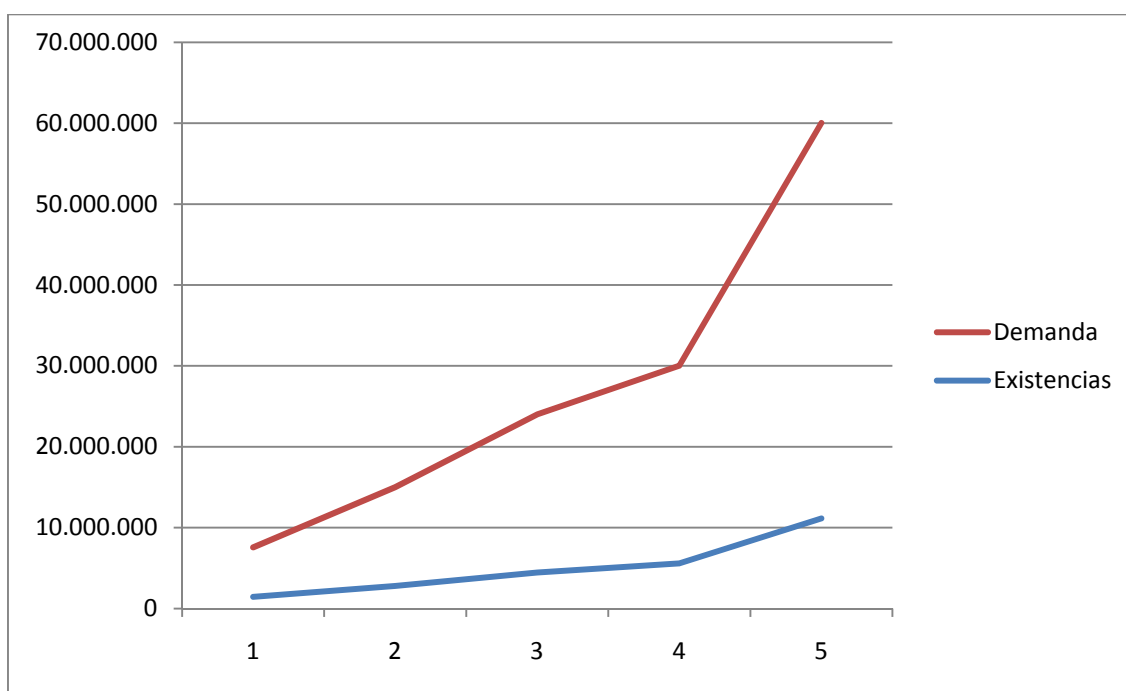


contar con un almacén y no ser solo un mero intermediario puesto que los clientes son muy sensibles en cuanto al servicio y una mala gestión de este podría conllevar a una pérdida de la imagen de Dinamical. Ello repercute en que la partida de existencias siempre sea destacable en el balance y cubrir de esta manera parte de la demanda.

Tabla 38 Existencias y Demanda

Existencias	1.439.326	2.787.178	4.459.484	5.574.355	11.148.711
Demanda	6.110.000	12.220.000	19.552.000	24.440.000	48.880.000

Tabla 39 Existencias frente a demanda 5 años



Por otra parte se ha optado por una política contraria a la concentración de activo inmovilizado, es por ello que tanto el almacén como todos los vehículos comerciales están bajo la modalidad de renting. Destacan entre los demás, como conceptos amortizables, la maquinaria para el almacén, la aplicación informática adquirida y, al tratarse de una empresa de nueva constitución, la posibilidad de amortizar los gastos de establecimiento. Durante el quinto año las inversiones iniciales realizadas en Madrid habrá que repetir las para Barcelona, Valencia y Bilbao:

Tabla 40 Amortización Contable

Concepto	Val. Ini.	% amort.	Inv. año 1	Año 1	Inv. año 2	Año 2	Inv. año 3	Año 3	Inv. año 4	Año 4	Inv. año 5	Año 5
Inmovilizado Material	27.700		0	3.252	900	3.360	9.200	4.476	1.200	4.632	49.200	10.548
Terrenos y bienes naturales	0	0%		0		0		0		0		0
Edificios y construcciones	0	3%		0		0		0		0		0



Instalaciones	0	12%		0		0		0		0		0
Maquinaria	16.000	12%		1.920		1.920	8.000	2.880		2.880	48.000	8.640
Utillaje, Herramientas,...	0	30%		0		0		0		0		0
Mobiliario	9.000	10%		900	600	960	600	1.020	600	1.080	600	1.140
Elementos de transporte	2.700	16%		432	300	480	600	576	600	672	600	768
Equipos informáticos	0	25%		0		0		0		0		0
Otro Inmovilizado Material	0	30%		0		0		0		0		0
Inmovilizado Inmaterial	100.000		0	33.333	0	33.333	0	33.333	0	0	300.000	100.000
Aplicaciones Informáticas	100.000	33%		33.333		33.333		33.333			300.000	100.000
Arrendamientos Financieros	0			0		0		0		0		0
Otro Inmovilizado Inmaterial	0	10%		0		0		0		0		0
Gastos Amortizables	52.000		0	10.400	0	10.400	0	10.400	0	10.400	0	10.400
De establecimiento	50.000	20%		10.000		10.000		10.000		10.000		10.000
De constitución	2.000	20%		400		400		400		400		400
Total Anual	179.700		0	46.985	900	47.093	9.200	48.209	1.200	15.032	349.200	120.948

A continuación se muestra una proyección del balance para los cinco primeros años de actividad de la empresa:



Tabla 41 Balances Previsionales

	Año 0		2.010		2.011		2.012		2.013		2.014	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Activo Fijo	214.700	12,9%	167.715	6,9%	121.521	2,4%	82.512	0,9%	268.680	2,0%	201.932	0,8%
Inmovilizado Material Neto	27.700	1,7%	24.448	1,0%	21.988	0,4%	26.712	0,3%	23.280	0,2%	61.932	0,2%
Inmovilizado Inmaterial Neto	100.000	6,0%	66.667	2,7%	33.333	0,6%	0	0,0%	200.000	1,5%	0	
Inmovilizado Financiero	35.000	2,1%	35.000	1,4%	35.000	0,7%	35.000	0,4%	35.000	0,3%	140.000	0,6%
Gastos Amortizables Netos	52.000	3,1%	41.600	1,7%	31.200	0,6%	20.800	0,2%	10.400	0,1%	0	
Activo Circulante	1.447.675	87,1%	2.278.543	93,1%	5.013.951	97,6%	9.564.682	99,1%	12.857.071	98,0%	25.176.796	99,2%
Existencias	762.375	45,9%	1.439.326	58,8%	2.787.178	54,3%	4.459.484	46,2%	5.574.355	42,5%	11.148.711	43,9%
Realizable	82.118	4,9%	933.125	38,1%	1.866.249	36,3%	2.985.999	31,0%	3.732.499	28,4%	7.464.998	29,4%
Tesorería	603.182	36,3%	-93.907	-3,8%	360.524	7,0%	2.119.199	22,0%	3.550.216	27,0%	6.563.087	25,9%
Total Activo	1.662.375	100,0%	2.446.258	100,0%	5.135.472	100,0%	9.647.194	100,0%	13.125.751	100,0%	25.378.728	100,0%
Recursos Propios	500.000	30,1%	-68.755	-2,8%	300.072	5,8%	1.427.057	14,8%	2.911.349	22,2%	5.452.819	21,5%
Capital	500.000	30,1%	500.000	20,4%	500.000	9,7%	500.000	5,2%	500.000	3,8%	500.000	2,0%
Reservas	0		0		-568.755	-11,1%	-199.928	-2,1%	927.057	7,1%	2.411.349	9,5%
Pérdidas y Ganancias del Ejercicio	0		-568.755	-23,3%	368.827	7,2%	1.126.985	11,7%	1.484.292	11,3%	2.541.470	10,0%
Subvenciones	0		0		0		0		0		0	
Pasivo Exigible a largo Plazo	400.000	24,1%	326.259	13,3%	249.513	4,9%	169.640	1,8%	86.513	0,7%	0	0,0%
Financiación Largo Plazo	400.000	24,1%	326.259	13,3%	249.513	4,9%	169.640	1,8%	86.513	0,7%	0	0,0%
Otros Acreedores (leasing)	0		0		0		0		0		0	
C/c de Socios y Administradores	0		0		0		0		0		0	
Pasivo Exigible a Corto Plazo	762.375	45,9%	2.188.755	89,5%	4.585.888	89,3%	8.050.497	83,4%	10.127.888	77,2%	19.925.909	78,5%
Entidades de Crédito	0		0				0		0		0	
Acreedores Comerciales	762.375	45,9%	2.188.755	89,5%	4.377.510	85,2%	7.004.015	72,6%	8.755.019	66,7%	17.510.038	69,0%
Salarios a Pagar	0		0		0		0		0		0	
Otros Acreedores (H.P.)	0		0		208.378	4,1%	1.046.482	10,8%	1.372.869	10,5%	2.415.871	9,5%
Total Recursos Permanentes	900.000	54,1%	257.503	10,5%	549.585	10,7%	1.596.697	16,6%	2.997.863	22,8%	5.452.819	21,5%
Total Recursos Ajenos	1.162.375	69,9%	2.515.013	102,8%	4.835.400	94,2%	8.220.137	85,2%	10.214.401	77,8%	19.925.909	78,5%



Total Pasivo	1.662.375	100,0%	2.446.258	100,0%	5.135.472	100,0%	9.647.194	100,0%	13.125.751	100,0%	25.378.728	100,0%
Fondo de Maniobra	685.300	41,2%	89.788	3,7%	428.063	8,3%	1.514.185	15,7%	2.729.183	20,8%	5.250.887	20,7%



Pérdidas y Ganancias

El primer año debido a la inversión en inmovilizado, en marketing para dar a conocer la empresa y principalmente a la falta de clientes previos iniciales Dinamical sufre pérdidas durante cada uno de los meses hasta llegar a noviembre, mes en el que aumenta la previsión de ventas y que es suficiente para enjugar los gastos recurrentes de explotación que se producen mes a mes. Aún así, a pesar de cerrar el año en pérdidas, la cifra de ventas se ajusta a los objetivos propuestos de llegar y superar la barrera de los 6 millones de euros.

Se puede apreciar que la estructura de costes de la empresa es relativamente sencilla. Se trata de una empresa de compra-venta donde el margen se consigue merced a la diferencia entre los volúmenes comprados y los volúmenes demandados. El 82% de los costes de la empresa son los costes variables asociados a la compra y venta, lo que sumado a la partida de sueldos y salarios ofrece un total de prácticamente el 95%.



Tabla 42 Cuenta de Pérdidas y Ganancias del Año 1

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%
Ventas	61.100	183.300	305.500	305.500	427.700	611.000	611.000	427.700	733.200	733.200	794.300	916.500	6.110.000	100,00%
Costes variables de compra y venta	49.797	149.390	248.983	248.983	348.576	497.965	497.965	348.576	597.558	597.558	647.355	746.948	4.979.650	81,50%
Coste de la M.O.D.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Margen Bruto s/Ventas	11.304	33.911	56.518	56.518	79.125	113.035	113.035	79.125	135.642	135.642	146.946	169.553	1.130.350	18,50%
Sueldos y Salarios	69.629	69.629	69.629	69.629	69.629	69.629	69.629	69.629	69.629	69.629	69.629	69.629	835.550	13,68%
Cargas Sociales	18.387	18.387	18.387	18.387	18.387	18.387	18.387	18.387	18.387	18.387	18.387	18.387	220.641	3,61%
Tributos: IAE, IBI,...	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000	0,10%
Servicios de profesionales indep.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Material de oficina	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1.500	0,02%
Publicidad y propaganda	16.725	16.725	16.725	16.725	16.725	16.725	16.725	16.725	16.725	16.725	16.725	16.725	200.700	3,28%
Primas de Seguros	6.000												6.000	0,10%
Trabajos realizados por otras empresas	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000	0,05%
Mantenimiento y reparación	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	0,02%
Arrendamientos	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	200.000	3,27%
Otros gastos comerciales	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	100.000	1,64%
Varios	3.214	3.214	3.214	3.214	3.214	3.214	3.214	3.214	3.214	3.214	3.214	3.214	38.571	0,63%
Renting Equipos informáticos	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400	0,14%
Dotación Amortizaciones	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915	46.985	0,77%
Otros Gastos Explotación	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	15.900	0,26%



Total Explotación	Gastos	145.871	139.871	139.871	139.871	139.871	139.871	139.871	139.871	139.871	139.871	139.871	1.684.448	27,57%	
Res. Ord. antes Int. e Imp. (B.A.I.I.)		-134.567	-105.960	-83.353	-83.353	-60.746	-26.836	-26.836	-60.746	-4.229	-4.229	7.075	29.682	-554.098	-9,07%
Ingresos Financieros														0	
Gastos Financieros		1.333	1.313	1.293	1.273	1.252	1.232	1.212	1.191	1.171	1.150	1.129	1.108	14.658	0,24%
Resultado Financiero		-1.333	-1.313	-1.293	-1.273	-1.252	-1.232	-1.212	-1.191	-1.171	-1.150	-1.129	-1.108	-14.658	-0,24%
Res. Ord. antes Imp. (B.A.I.)		-135.900	-107.273	-84.646	-84.626	-61.999	-28.068	-28.047	-61.937	-5.399	-5.379	5.946	28.573	-568.755	-9,31%
+ - Res. Extraordinarios														0	
Resultado del Periodo antes Imp.		-135.900	-107.273	-84.646	-84.626	-61.999	-28.068	-28.047	-61.937	-5.399	-5.379	5.946	28.573		
Res. Acumulado Ejercicio a/Imp.		-135.900	-243.174	-327.820	-412.446	-474.445	-502.512	-530.560	-592.497	-597.896	-603.275	-597.329	-568.755		-9,31%

Beneficio Bruto:	-568.755
-------------------------	-----------------

Provisión Impuestos:	0
-----------------------------	----------

Beneficio Neto:	-568.755
------------------------	-----------------



Durante el segundo año las rentas de la campaña hecha en el anterior y la evolución de la actividad y progresivo conocimiento entre los clientes hacen que las ventas sigan su curso de crecimiento y dupliquen las del año anterior, donde los primeros meses, de desconocimiento del cliente a Dinamical y Dinamical hacia el cliente, son muy pobres en cuanto a ventas. Consecuencia lógica del ostensible aumento en las ventas es que se cierre el ejercicio en positivo.

Del cuarto año es muy destacable la posible introducción de marca blanca. Esta origina un margen estimado sobre ventas de un 72% (disminuyendo, algo más beneficioso que vender directamente marca del fabricante).

En el quinto año podría producirse una expansión a Barcelona, Bilbao y Valencia que empujaría las cifras de los años anteriores. Las ventas se duplicarían con respecto al año anterior, no así los resultados puesto que los gastos, al realizar diversas inversiones en software, fuerza comercial, etc. ciertamente aumentan a mayor velocidad.

A modo de resumen resaltar que la estructura de costes se mantiene, debido a la sencillez de la operativa, prácticamente constante durante todos los años, a excepción del momento en que se introduce la marca blanca momento a partir del cual los costes variables de compra y venta experimentan una ligera disminución respecto a las ventas.



Tabla 43 Cuenta Pérdidas y Ganancias 5 años

Conceptos	2.010	% / Ventas	2.011	% / Ventas	Variación	2.012	% / Ventas	Variación	2.013	% / Ventas	Variación	2.014	% / Ventas	Variación
Ventas Netas	6.110.000	100,00%	12.220.000	100%	100,00%	19.552.000	100%	60,00%	24.440.000	100%	25,00%	48.880.000	100%	100,00%
Costes variables de compra y venta	4.979.650	81,50%	9.837.099	80%	100,00%	14.077.440	80%	60,00%	17.596.800	72%	25,00%	35.193.600	72%	100,00%
Coste de la M.O.D.	0		0		4,00%	0		4,00%	0		4,00%	0		4,00%
Margen Bruto s/Ventas	1.130.350	18,50%	2.382.901	20%	110,81%	5.474.560	28%	129,74%	6.843.200	28%	25,00%	13.686.400	28%	100,00%
Sueldos y Salarios	835.550	13,68%	958.238	8%	13,68%	1.156.082	6%	13,68%	1.502.907	6%	13,68%	3.342.200	7%	13,68%
Cargas Sociales	220.641	3,61%	293.221	2%	3,61%	353.761	2%	3,61%	459.890	2%	3,61%	882.565	2%	3,61%
Tributos: IAE, IBI,...	0		0		4,00%	0		4,00%	0		4,00%	0		4,00%
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	6.000	0,10%	6.240	0%	4,00%	6.490	0%	4,00%	6.749	0%	4,00%	26.997	0%	300,00%
Servicios de profesionales indep.	0		0		4,00%	0		4,00%	0		4,00%	0		4,00%
Material de oficina	1.500	0,02%	1.500	0%	0,00%	1.500	0%	0,00%	1.875	0%	25,00%	7.500	0%	300,00%
Publicidad y propaganda	200.700	3,28%	111.700	1%	-44,34%	210.700	1%	88,63%	111.700	0%	-46,99%	588.700	1%	427,03%
Primas de Seguros	6.000	0,10%	6.240	0%	4,00%	6.490	0%	4,00%	6.749	0%	4,00%	20.248	0%	200,00%
Trabajos realizados por otras empresas	3.000	0,05%	3.000	0%	0,00%	3.000	0%	0,00%	3.000	0%	0,00%	12.000	0%	300,00%
Mantenimiento y reparación	1.200	0,02%	1.248	0%	4,00%	1.298	0%	4,00%	1.350	0%	4,00%	5.399	0%	300,00%
Arrendamientos	200.000	3,27%	200.000	2%	0,00%	200.000	1%	0,00%	200.000	1%	0,00%	600.000	1%	200,00%
Otros gastos comerciales	100.000	1,64%	130.000	1%		170.000	1%		212.500	1%	25,00%	425.000	1%	100,00%
Renting Equipos informáticos	8.400	0,14%	9.601	0%	14,30%	10.800	0%	12,49%	12.149	0%	12,49%	36.448	0%	200,00%
Dotación Amortizaciones	46.985	0,77%	47.093	0%	0,23%	48.209	0%	2,37%	15.032	0%	-68,82%	120.948	0%	704,60%
Otros Gastos Explotación	54.471	0,89%	76.270	1%	40,02%	95.567	0%	25,30%	107.035	0%	12,00%	428.139	1%	300,00%
Total Gastos Explotación	1.684.448	27,57%	1.844.351	15%	9,49%	2.263.897	12%	22,75%	2.640.936	11%	16,65%	6.496.143	13%	145,98%
Res. Ordi. antes Int. e Imp.	-554.098	-9,07%	538.550	4%	197,19%	3.210.663	16%	496,17%	4.202.264	17%	30,88%	7.190.257	15%	71,10%
Ingresos Financieros	0				0,00%	17.821	0%	0,00%	44.120	0%	0,00%	72.972	0%	0,00%
Gastos Financieros	14.658	0,24%	11.653	0%	-20,50%	8.527	0%	-26,83%	5.549	0%	-34,93%	1.886	0%	-66,01%
Resultado Financiero	-14.658	-0,24%	-11.653	0%	20,50%	9.294	0%	179,76%	38.571	0%	315,00%	71.086	0%	84,30%



Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.)	-568.755	-9,31%	526.896	4%	192,64%	3.219.957	16%	511,12%	4.240.835	17%	31,70%	7.261.343	15%	71,22%
+ - Res. Extraordinarios	0		0		0,00%	0		0,00%	0		0,00%	0		0,00%
Resultado antes de Impuestos	-568.755	-9,31%	526.896	4%	192,64%	3.219.957	16%	511,12%	4.240.835	17%	31,70%	7.261.343	15%	71,22%
Provisión Impuestos	0	0,00%	158.069	1%		965.987	5%	511,12%	1.272.251	5%	31,70%	2.178.403	4%	71,22%
Resultado del Periodo	-568.755	-9,31%	368.827	3%	164,85%	2.253.970	12%	511,12%	2.968.585	12%	31,70%	5.082.940	10%	71,22%



Tesorería

Como se ha comentado durante el primer año, al estar muy minoradas las ventas durante los primeros meses Dinamical tendrá dificultades con la tesorería que tendrá que ir salvando con el capital inicial y se abrirá una póliza de crédito para ajustar picos negativos de tesorería. De nuevo será noviembre el punto de inflexión a partir del cual la tesorería, merced al incremento en ventas, empiece a verse aliviada.

Durante los siguientes años gracias a la estacionalidad de las ventas y al hecho de que la concepción del negocio permite afrontar periodos medios de pago mayores que los periodos medios de cobro Dinamical no se espera que afronte problemas graves de tesorería, siendo necesario gestionar el exceso de esta.



Tabla 44 Tesorería Año 1

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Saldo inicial (1)	603.182	310.976	-160.557	-403.315	-402.561	-422.052	-365.545	-275.564	-316.859	-367.680	-258.163	-174.722	
Cobro de ventas	18.330	85.540	192.465	274.950	336.050	458.250	568.230	546.845	556.010	681.265	736.255	818.740	5.272.930
Créditos obtenidos													0
Otras entradas													0
I.V.A. Repercutido	1.283	5.988	13.473	19.247	23.524	32.078	39.776	38.279	38.921	47.689	51.538	57.312	369.105
Total Entradas (2)	19.613	91.528	205.938	294.197	359.574	490.328	608.006	585.124	594.931	728.954	787.793	876.052	5.642.035
Pago de compras	152.475	391.025	282.817	137.719	216.416	265.602	344.299	447.588	462.344	437.751	516.448	600.063	4.254.546
Pago de otros costes variables	611	1.833	3.055	3.055	4.277	6.110	6.110	4.277	7.332	7.332	7.943	9.165	61.100
Sueldos y Salarios	69.629	69.629	69.629	69.629	69.629	69.629	69.629	69.629	69.629	69.629	69.629	69.629	835.550
Cargas Sociales	18.387	18.387	18.387	18.387	18.387	18.387	18.387	18.387	18.387	18.387	18.387	18.387	220.641
Tributos: IAE, IBI,...										0			0
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Servicios de profesionales indep.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Material de oficina	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1.500
Publicidad y propaganda	16.725	16.725	16.725	16.725	16.725	16.725	16.725	16.725	16.725	16.725	16.725	16.725	200.700
Primas de Seguros	6.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.000
Trabajos realizados por otras empresas	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Mantenimiento y reparación	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Arrendamientos	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	200.000
Varios	3.214	4.539	4.539	4.539	4.539	4.539	4.539	4.539	4.539	4.539	4.539	4.539	53.146
Renting Equipos informáticos	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400



Otros Gastos Explotación	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	15.900
Gastos financieros	1.333	1.313	1.293	1.273	1.252	1.232	1.212	1.191	1.171	1.150	1.129	1.108	1.108	14.658
Devolución de préstamo	6.033	6.053	6.074	6.094	6.114	6.135	6.155	6.175	6.196	6.217	6.237	6.258	6.258	73.741
Recuperación coste leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones realizadas	0													0
Otras salidas														0
I.V.A. Soportado	17.744	33.890	26.511	16.354	22.058	25.795	31.303	38.240	39.762	38.041	43.647	49.696	49.696	383.042
Total Salidas (3)	311.818	563.061	448.696	293.442	379.065	433.820	518.025	626.419	645.751	619.437	704.351	795.237	795.237	6.339.124
Liquidación trimestral del I.V.A. (4)				-139.520			-128.879			-121.209				-96.055
Tesorería del periodo = (2)+(3)+(4)	-292.205	-471.533	-242.758	755	-19.492	56.508	89.981	-41.295	-50.821	109.516	83.441	80.814		
Saldo final = Tesorería periodo + (1)	310.976	-160.557	-403.315	-402.561	-422.052	-365.545	-275.564	-316.859	-367.680	-258.163	-174.722	-93.907		

Tabla 45 Flujos de Caja Años 2-3-4-5

Conceptos	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio después de impuestos	526.896,17	3.219.957,32	4.240.835,04	7.261.342,87
+= Amortización	47.093,33	48.209,33	15.032,00	120.948,00
-= Incremento en Clientes pendientes de cobro	933.124,73	1.119.749,68	746.499,78	3.732.498,92
-= Incremento en Inventarios	1.347.852,18	1.672.306,61	1.114.871,07	5.574.355,36
+= Incremento en Proveedores	2.188.754,75	2.626.505,70	1.751.003,80	8.755.019,00
+= Incremento en Impuestos pendientes de pago	266.378,12	852.503,91	1.459.619,05	2.594.287,32
+= Gastos Financieros después de Impuestos	11.653,48	-9.294,27	-38.571,23	-71.086,11
= Flujo de Caja Operativo	759.798,95	3.945.825,72	5.566.547,81	9.353.656,81
-= Adquisiciones Netas de Activo Fijo	900,00	9.200,00	1.200,00	349.200,00
= Flujo de Caja de la Empresa	758.898,95	3.936.625,72	5.565.347,81	9.004.456,81



Resumen Ratios

Para finalizar se mostrará un resumen con los ratios más importantes calculados:

Tabla 46 Ratios 1

Ratios de Rentabilidad	Fórmulas	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
1. (Retorno sobre Inversión) ROE (Return On Equity)	Beneficio Neto / Recursos Propios x 100	827,22%	122,91%	157,95%	101,97%	93,22%
2. (Retorno sobre Activo) ROI (Return On Investment)	Beneficio antes de intereses e impuestos / Activo Total x 100	(22,65)%	10,49%	33,28%	32,02%	28,33%
3. Margen sobre Ventas ROS (Return On Sales)	Beneficio antes de intereses e impuestos / Ventas Netas x 100	(9,07)%	4,41%	16,42%	17,19%	14,71%
4. EBITDA sobre Ventas	Beneficio Antes de Intereses, Impuestos y Amortizaciones / Ventas Totales	(9,84)%	4,02%	16,17%	17,13%	14,46%
Ratios de Eficiencia	Fórmulas	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
1. Rotación del Activo	Ventas Netas / Activo Total	2,50	2,38	2,03	1,86	1,93
2. Rotación del Circulante	Ventas Netas / Activo Circulante	2,68	2,44	2,04	1,90	1,94
3. Rotación de Existencias	Ventas Netas / Existencias	4,25	4,38	4,38	4,38	4,38
Ratios Financieros	Fórmulas	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
1. Liquidez	(Activo Circulante - Existencias) / Pasivo Exigible a Corto	0,38	0,49	0,63	0,72	0,70
2. Disponibilidad	Activo Circulante / Pasivo Exigible a Corto	1,04	1,09	1,19	1,27	1,26



3. Endeudamiento o Apalancamiento						
	Pasivo Exigible Total / Recursos Propios	-36,58	16,11	5,76	3,51	3,65
4. Cobertura del Inmovilizado						
	(Recursos Propios + Pasivo Exigible a Largo) / Activo Fijo	1,54	4,52	19,35	19,35	11,16
5. Plazo Medio de Cobro						
	(Clientes / Ingresos de Explotación) x 365	55 días	41 días	45 días	49 días	41 días
6. Plazo Medio de Pago						
	(Acreedores Comerciales / Coste de Ventas) x 365	160 días	122 días	148 días	163 días	136 días

Fondo de Maniobra	Activo Circulante - Pasivo Exigible a Corto Plazo	89.788	428.063	1.514.185	2.729.183	5.250.887
	(Recursos Propios + Pasivo Exigible a Largo Plazo) - Activo Fijo					

Plazo de Recuperación de la Inversión:	Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial	2,31				
Punto Muerto o Punto de Equilibrio:	Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio	9.184.354	9.517.969	8.115.799	9.451.732	23.207.247

Tabla 47 Ratios 2

VAN	10.267.558 €
TIR	86%
WACC	12,09
Ke	12,05
Kd	2,8
Plazo de Recuperación	2 años y 4 meses



Plan de Contingencia

A continuación se analizan hipotéticos escenarios que se pueden dar durante el desarrollo del negocio a fin de estudiar posibles acciones de contingencia:

Ya que las compras son un factor crítico en el modelo de negocio de Dinamical, el KPI que se va a seguir de forma exhaustiva es: Coste Compras/Ventas.

El **escenario** que se presenta sería: Se consigue el nº clientes fieles esperados, pero las compras son menores que las estimadas o no se logra el número de clientes fieles inicialmente previsto, a pesar de que adquieran lo estimado. Como consecuencia el ratio Coste Compras/Ventas aumenta. Para realizar este análisis se estiman aumentos del coste de ventas en un: 2%, 5% y 10%.

Resultados por periodo según hipótesis:

Tabla 48 Hipótesis variación ventas

% incremento coste ventas	año 1		año 2		año 3	
	-568.755	-9,31%	368.827	3,02%	2.253.970	11,53%
2%	-690.955	-11,31%	368.827	3,02%	1.980.242	10%
5%	-910.915	-14,91%	-84.104	-0,69%	1.569.650	8%
10%	-1.216.415	-19,91%	-768.424	-6,29%	1.257.785	5,15%

Plan de acción

- Se potenciará la introducción del software en el mayor número de empresas posibles (fieles y esporádicas) puesto que el software de gestión es una potente herramienta de fidelización y barrera de entrada para la competencia.
- Se replantea el público objetivo buscando empresas de mayor tamaño que las microPYMES buscando sociedades médicas, empresas medianas y acudiendo a licitaciones públicas en grandes hospitales.
- En caso de aumentos del coste de ventas del 10% o superiores se plantearía buscar proveedores en economías emergentes como China.



Tablas e Ilustraciones

Tabla 1 PIB España y Zona Euro	6
Tabla 2 Predicción PIB España.....	6
Tabla 3 Presupuestos sanitarios CCAA (€/habitante/año).....	6
Tabla 4 Previsión IPC	7
Tabla 5 Previsión Desempleo	7
Tabla 6 Cifras de población a 1 de Enero de 2008	8
Tabla 7 Distribución demográfica en España por franja de edad	8
Tabla 8 Personas de 6 y más años residentes en centros con alguna discapacidad según tipo de centro por grupos de edad y sexo.....	9
Tabla 9 CRM de Software Libre	9
Tabla 10 Porcentaje establecimientos médicos 2008.....	10
Ilustración 1 Segmentación del mercado de suministros y cuidados médicos, 2007.....	11
Tabla 11 Principales compañías del mercado de suministros y cuidados médicos en España, 2007.....	11
Tabla 12 Forecast del mercado de suministros y cuidados médicos en España, 2007-2012	12
Ilustración 2 Cinco fuerzas de Porter	13
Ilustración 3 Poder de los clientes	13
Ilustración 4 Poder de los proveedores	14
Ilustración 5 Poder de los nuevos competidores.....	15
Ilustración 6 Poder de los sustitutos	16
Ilustración 7 Poder de la competencia.....	16
Tabla 13 Proveedores principales por provincias	17
Tabla 14 Distribuidores próximos geográficamente	18
Ilustración 8 Empresas Sanitarias Totales por CCAA.....	19
Ilustración 9 Porcentaje del Total de Empresas.....	19
Ilustración 10 Asalariados en Empresas.....	20
Ilustración 11 Empresas según número de asalariados.....	20
Tabla 15 Balance competencia.....	21
Tabla 16 Pérdidas y Ganancias Competencia.....	21
Tabla 17 Información General y Ratios Competencia	22
Tabla 18 Familias de productos.....	27
Tabla 19 Listado de precios por familias.....	28
Tabla 20 Ventas por período y mix de ventas Año 1.....	31
Ilustración 12 Estacionalidad de las Ventas Año 1.....	32



Tabla 21 Ventas por período y mix de ventas Año 2.....	32
Ilustración 13 Estacionalidad de las Ventas Año 2.....	33
Tabla 22 Días Disponibles.....	33
Tabla 23 Constantes para el dimensionamiento de comerciales	33
Tabla 24 Objetivo de Visitas.....	34
Tabla 25 Vendedores Año 1	34
Tabla 26 Vendedores Año 2	34
Tabla 27 Vendedores Año 3	34
Tabla 28 Vendedores Año 4	34
Tabla 29 Vendedores Año 5	34
Tabla 30 Presupuesto de Marketing	36
Tabla 31 Fabricantes	37
Ilustración 14 Proceso de abastecimiento	39
Ilustración 15 Gestión y envío de pedidos	40
Tabla 32 Recursos materiales necesarios	40
Tabla 33 Recursos Humanos Operaciones.....	42
Tabla 34 Costes Operativos por Conceptos	43
Ilustración 16 Situación del centro de operaciones.....	43
Ilustración 17 Organigrama.....	48
Tabla 35 Salarios.....	54
Tabla 36 Crédito a largo	59
Tabla 37 Cuotas crédito a largo.....	59
Tabla 38 Existencias y Demanda	61
Tabla 39 Existencias frente a demanda 5 años	61
Tabla 40 Amortización Contable	61
Tabla 41 Balances Previsionales.....	63
Tabla 42 Cuenta de Pérdidas y Ganancias del Año 1	66
Tabla 43 Cuenta Pérdidas y Ganancias 5 años	69
Tabla 44 Tesorería Año 1.....	72
Tabla 45 Flujos de Caja Años 2-3-4-5	73
Tabla 46 Ratios 1	74
Tabla 47 Ratios 2	75
Tabla 48 Hipótesis variación ventas.....	76
Tabla 49 Personas de 6 y más años con discapacidad	80



Tabla 50 Plan de Inversión 5 años.....	81
Tabla 51 Cobros por Ventas Año 1.....	82
Tabla 52 Pagos por Compras.....	82



ANEXO A

Tabla 49 Personas de 6 y más años con discapacidad

Grupo de edad	Nº de Personas (miles)	Tasa por 100 habitantes
España	3.787,4	8,97%
Andalucía	716,1	9,58%
Aragón	111,6	9,19%
Asturias	104,5	10,37%
Illes Balears	68,8	7,10%
Canarias	135,8	7,13%
Cantabria	37,5	7,00%
Castilla y León	255,9	10,86%
Castilla-La Mancha	182,9	9,99%
Cataluña	511,7	7,61%
Comunitat Valenciana	452,8	9,92%
Extremadura	111,0	10,99%
Galicia	292,9	11,29%
Madrid	434,8	7,59%
Murcia	127,5	9,80%
Navarra	41,6	7,42%
País Vasco	169,4	8,45%
La Rioja	17,9	6,16%
Ceuta	7,4	11,32%
Melilla	7,3	11,86%



ANEXO B

Plan de Inversión

Tabla 50 Plan de Inversión 5 años

Concepto	Estimación Inicial	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Total Inmovilizado	214.700 €	167.715 €	121.521 €	82.512 €	68.680 €	401.932 €
Inmovilizado Material	27.700 €	27.700 €	28.600 €	37.800 €	39.000 €	88.200 €
A.A.I.M.		3.252 €	6.612 €	11.088 €	15.720 €	26.268 €
Inmovilizado Inmaterial	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	400.000 €
A.A.I.I.		33.333 €	66.667 €	100.000 €	100.000 €	200.000 €
Inmovilizado financiero	35.000 €	35.000 €	35.000 €	35.000 €	35.000 €	140.000 €
Gastos Amortizables						
Netos	52.000 €	41.600 €	31.200 €	20.800 €	10.400 €	0 €
Total Circulante	1.447.675 €	2.278.543 €	5.013.951 €	9.564.682 €	12.857.071 €	25.176.796 €
Existencias	762.375 €	1.439.326 €	2.787.178 €	4.459.484 €	5.574.355 €	11.148.711 €
Realizable	82.118 €	933.125 €	1.866.249 €	2.985.999 €	3.732.499 €	7.464.998 €
Tesorería	603.182 €	-93.907 €	360.524 €	2.119.199 €	3.550.216 €	6.563.087 €
Total Inversión	1.662.375 €	2.446.258 €	5.135.472 €	9.647.194 €	12.925.751 €	25.578.728 €



Cobros y Pagos

Tabla 51 Cobros por Ventas Año 1

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas del periodo	61.100 €	183.300 €	305.500 €	305.500 €	427.700 €	611.000 €	611.000 €	427.700 €	733.200 €	733.200 €	794.300 €	916.500 €	6.110.000 €

Plazos de cobro	% Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Contado	30%	18.330 €	54.990 €	91.650 €	91.650 €	128.310 €	183.300 €	183.300 €	128.310 €	219.960 €	219.960 €	238.290 €	274.950 €	1.833.000 €
a 30 días	50%		30.550 €	91.650 €	152.750 €	152.750 €	213.850 €	305.500 €	305.500 €	213.850 €	366.600 €	366.600 €	397.150 €	2.596.750 €
a 60 días	15%			9.165 €	27.495 €	45.825 €	45.825 €	64.155 €	91.650 €	91.650 €	64.155 €	109.980 €	109.980 €	659.880 €
a 90 días	5%				3.055 €	9.165 €	15.275 €	15.275 €	21.385 €	30.550 €	30.550 €	21.385 €	36.660 €	183.300 €
a 120 días						0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
a 150 días							0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
a 180 días								0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Total	100%	18.330 €	85.540 €	192.465 €	274.950 €	336.050 €	458.250 €	568.230 €	546.845 €	556.010 €	681.265 €	736.255 €	818.740 €	5.272.930 €

Tabla 52 Pagos por Compras

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Compras del periodo	49.186 €	147.557 €	245.928 €	245.928 €	344.299 €	491.855 €	491.855 €	344.299 €	590.226 €	590.226 €	639.412 €	737.783 €	4.918.550 €

Plazos de pago	% Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Contado	0%	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
a 30 días	20%		9.837 €	29.511 €	49.186 €	49.186 €	68.860 €	98.371 €	98.371 €	68.860 €	118.045 €	118.045 €	127.882 €	836.154 €
a 60 días	50%			24.593 €	73.778 €	122.964 €	122.964 €	172.149 €	245.928 €	245.928 €	172.149 €	295.113 €	295.113 €	1.770.678 €
a 90 días	30%				14.756 €	44.267 €	73.778 €	73.778 €	103.290 €	147.557 €	147.557 €	103.290 €	177.068 €	885.339 €
a 120 días	0%					0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
a 150 días							0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
a 180 días								0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Total	100%	0 €	9.837 €	54.104 €	137.719 €	216.416 €	265.602 €	344.299 €	447.588 €	462.344 €	437.751 €	516.448 €	600.063 €	3.492.171 €



ANEXO C

Para pulsar la opinión de algunos potenciales clientes se envió un cuestionario por Internet en donde se les formulaba preguntas acerca de su actividad y de posibles preferencias futuras. Un ejemplo de las respuestas recibidas, que permitió a Dinamical hacerse una idea de las características y necesidades del sector es el siguiente:

Nombre de la empresa	QUINTEGAR 2002 S.L
-----------------------------	--------------------

Sector de actividad	RESIDENCIA VIBENTIA (RESIDENCIA DE TERCERA EDAD)
----------------------------	--

Nº de empleados	50
------------------------	----

Marque con una X	SÍ	NO
Sabe lo qué es una Central de Compras.	X	
Pertenece a algún tipo de asociación de compras.		X
Cree que sería o es beneficioso	X	
Para su empresa, la negociación con proveedores es clave para el negocio	X	
Cree que externalizar la negociación con proveedores, haría que la empresa se centrara más en su actividad principal		X

De qué manera, externalizaría la función de compras	Con un precio cerrado por producto para todo el año.
---	--

Qué fórmula, ve más ventajosa para el cambio (exclusividad de compra, cuota asociación...)	Exclusividad de compra con precios estipulados para todo el año.
Qué le tendría que ofrecer un proveedor para que cambie	Misma o mejor calidad y facilidad de pago aplazado 30, 60 o 90 Días incluso. Además de rapidez en el servicio.

Productos / material sanitario que más utiliza para el desarrollo de su actividad (no se incluyen medicamentos):

SILLAS DE RUEDAS, COLCHONES CON BOMBA DE INCHADO, CINTURONES ESPECIALES PAR SILLAS DE RUEDAS Y PARA ENCAMADOS, PROTECTORES DE BARANDILLA, CUBRE COLCHONES, BABEROS, TENSIOMETROS, PULSIOSIMETRO, ESTETOSCOPIO Y FONENDOESCOPIO,



GLUCOMETRO Y TIRAS, TIRAS DE ANALISIS DE ORINA, BASCULA CON MEDIDOR, APARATO DE AEROSOLES, APARATO ESTERILIZADOR DE MATERIAL DE CURAS PARA TODO LO METALICO, TERMOMETRO, LINTERNA OCULAR, ASPIRADOR DE FLEMAS, AMBU, PALOMILLAS DE EXTRACCIÓN DE SANGRE, VACUTAINER, PAÑALES DE DIA Y NOCHE, COMPRESAS DE ALTA ABSORCIÓN, EMPAPADORES DE TELA Y DESECHABLES, CAMILLAS, GRUA, PESOS DE SILLA, CARROS DE MEDICACIÓN Y BANDEJAS PARA MEDICAMENTOS, CAJAS PARA DENTADURAS, ASIDEROS PARA WC, SILLAS DE BAÑO Y DUCHA, ELEVADORES PARA WC.

UNIFORMES Y ZUECOS (VESTUARIO COMPLETO)

PARA CURAS

AGUA OXIGENADA, ALCOHOL, BETADINE JABONOSO, BETADINE NORMAL, SUERO FISIOLÓGICO, SUERO GLUCOSADO, SUERO DE IRRIGACIÓN, ENEMAS, HILOS DE SUTURA, BISTURIS, PINZAS Y TIJERAS, DEPRESORES LINGUALES, GASAS ESTERILES Y GASAS NO ESTERILES, ESPARADRAPO DE TELA Y PAPEL, ESPARADRAPO OMMIFIX ANTIALERGICO, JERINGAS DE 2,5 ml, 5 ml y de 10 ml.

VENDAS DE ALGODÓN, VENDAS ELASTICAS DE 5X5cm Y DE 10X10cm. GUANTES, ESPONJAS JABONOSAS, AGUJAS INTRAMUSCULARES Y SUBCUTANEAS. LIQUIDO ESTERILIZADOR, SONDAS NASOGASTRICAS Y VESICALES. BOLSAS DE COLOSTOMIA. MASCARILLA OXIGENO Y AEROSOLES, SISTEMAS DE SUERO, LLAVES DE TRES PASOS PARA VIAS, PANTALLA DE VISUALIZACIÓN DE RX, CANULAS INTRAVENOSAS, LAMPARAS DE EXPLORACIÓN, BOLSAS DE DIURESIS, CAMARAS INHALADORES, BATEAS, CARROS DE CURAS, PIES DE SUERO, BIOMBOS, JERINGAS DE EXTRACCIÓN DE TAPONES, LIQUIDO DESINFECTANTE EN SECO, MASCARILLAS. TABAL DE REANIMACIÓN CARDIOPULMONAR, BOLSAS DE HIELO, SONDAS ASPIRACIÓN, GUANTES ESTERILES, ALGODÓN.

Otros datos que considere relevantes para el estudio:



BIBLIOGRAFÍA

Base de Datos de Westlaw de Aranzadi.

Base de Datos de Sistema de Análisis de Balances Ibéricos.

Entrevista con María Isabel Becerro, Directora de Marketing Henry Schein España.

Entrevistas con Miguel Ángel Casado, Director Técnico 3M Veterinaria.

Entrevistas con Gerardo Sáiz, Director General de Distribuciones Gerardo Sáiz, S.L.

Entrevista con responsable de Avalmadrid.

Entrevista con responsable de CajaMadrid.

Entrevista con responsable La Caixa.

<http://www.materialsanitario.com>

<http://www.invertia.com>

Guía para la Creación de Empresas, Thierry Casillas y José Manuel Martí.

Gestión Integrada de Proyectos, Marcos Serer Figueroa

Dirección Estratégica de la Empresa, Luis Ángel Guerras.

Análisis económico-financieros obtenidos de einforma.com.

Página web de los proveedores y fabricantes mencionados en el texto.

Informe Encuesta 2008 Prima de Riesgo Mercado España, Pablo Fernández, IESE.



Glosario

CRM: Sistema informático de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. Sistema que administra un almacén de datos con la información de la gestión de ventas y de los clientes de la empresa.

ERP: Sistema de información gerencial que integra y maneja muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía.

SCM: Administración de redes de suministro. Proceso de planificación, puesta en ejecución y control de las operaciones de la red de suministro con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente.

DINAMICAL

Resumen Ejecutivo

Resumen ejecutivo de una central de compras del mercado sanitario.

MBA Part-time 2008-2009

Tutor: Jaime del Pozo



**Mariano Álvaro Sáiz
José Antonio Oroz Martialay
Julián Pérez González
Roberto Pinillos Arribas
Antonio Rincón Santos**

eoí | escuela
de negocios



¿Qué es Dinamical?

Somos una empresa cuya actividad principal es la intermediación de productos medico-sanitarios.

Daremos servicio a aquellas, pequeñas y medianas empresas del sector sanitario, humano y animal, que por su tamaño no pueden acceder a una negociación eficaz de su aprovisionamiento, que poseen escasa tecnología y en ocasiones escasos conocimientos de gestión logística.

¿Cuál es nuestro valor añadido?

- **Precio inferior y por tanto más competitivo a la media del mercado**, para los mismos estándares de calidad y servicio de entrega.
- **Herramienta informática para gestión del stock**, procesamiento y obtención de información, con procedimientos ágiles y sencillos para la realización de pedidos, con este software que ofrecemos al cliente no solo obtendremos información de su negocio, si no, que además es una herramienta de fidelización potentísima.

<i>¿Qué ventajas tendrá el cliente?</i>	<i>¿Cuáles son los beneficios que obtendrá?</i>
<ul style="list-style-type: none">■ Obtendrá los mejores precios del mercado.■ Con el software le será mucho más fácil gestionar la parte logística del negocio.■ El cliente estará en todo momento informado de los avances del sector.	<ul style="list-style-type: none">■ Ahorro de dinero, verá un impacto positivo en su cuenta de resultados.■ Eficiencia en su negocio, no perderá más tiempo en buscar y negociar con proveedores, podrá dedicar más tiempo a su actividad profesional.■ Mayor Control de su negocio, a través de nuestra herramienta informática podrá saber en todo momento cuales son las cifras logísticas de su negocio.



¿Por qué entramos en este sector?

Un mercado que crece y se prevé que siga creciendo.

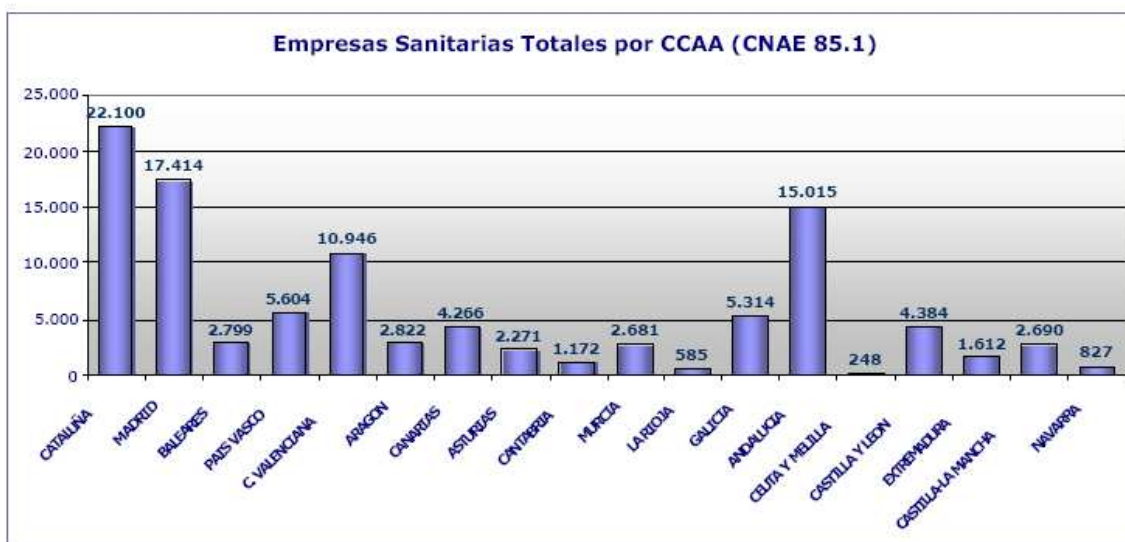
Tabla 1 Forecast del mercado de suministros y cuidados médicos en España, 2007-2012

Año	Billones €	% Crecimiento
2007	3.9	6.40%
2008	4.1	6.30%
2009	4.4	6.20%
2010	4.7	6.00%
2011	4.9	5.90%
2012	5.2	5.30%

Fuente: Datamonitor

Gran número de **clientes potenciales**

Ilustración 1 Empresas Sanitarias Totales por CCAA



Fuente: Base de Datos Sabi

En su mayoría de **gestión privada**.

Tabla 2 Porcentaje de establecimientos médicos 2008

	Total
Públicos	39.4%
No públicos	60.5%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Sin excesiva **competencia** directa, los que existen en su mayoría atienden un determinado segmento.



Tabla 3 Proveedores principales por provincias

Provincia	Número
Barcelona	88
Madrid	53
Valencia	9
Vizcaya	3

Fuente: www.materialsanitario.com

La competencia en este sector está atomizada en cuanto al número de participantes, si bien, descendiendo por niveles hasta los distintos segmentos nos encontramos que no existen muchos competidores, para cada segmento, y si descendemos aun más existen nichos atendidos por dos o tres proveedores.

Dinamical atenderá todo el mercado.

Porque nuestros principales **proveedores** están cerca, geográficamente en la zona norte de Madrid encontramos numerosos fabricantes, además es un mercado atomizado.

Empresa	Localidad
Becton Dickinson	San Agustín de Guadalix



INFORMACIÓN PARA INVERSORES

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROI	(22,65)%	10,49%	33,28%	32,02%	28,33%

VAN (5años) 10.267.558 €

WACC = 12,09

TIR 86 %

PAYBACK del proyecto 2 AÑOS Y 4 MESES

Cálculo del WACC

Coste del capital propio

$$K_e = R_f + (R_m - R_f) * \beta = 3,75 + 16,3 * 1 = 20,05$$

$R_f = 3,75$ ----- bono español a 10 años

;Fuente:invertía.com (12/09)

$(R_m - R_f) = 16,3$ ----- prima de riesgo = 6,3 + 10 de diferencial por ser empresa nueva creación.

Fuente: encuesta 2008. Pablo Fernández, IESE Business School

$\beta = 1$ (usamos una beta neutra)

Coste del capital ajeno

$$K_d = (R_f + D) * (1-t) = 4 * (1-0,3) = 2,8$$

$(R_f + D) = 4$ ---- deuda bancaria a 5 años

$t = 0,3$

Coste de capital propio y ajeno

$$\begin{aligned} WACC &= K_e * E / (E + D) + K_d * (1-t) * D / (E + D) \\ &= [20,05 * 0,56] + [1,96 * 0,44] = \end{aligned}$$

12,09 = tasa descuento VAN

$K_e = 12,05$

$K_d = 2,8$

Equity = 500.000€

Deuda = 400.000

Objetivo de ventas:

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Empresas Target	Madrid	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
	Expansión (Cataluña, Valencia, País Vasco)	-	-	-	-	50.000
Fieles	Cuota clientes fieles esperada Madrid	1,0%	2,0%	4,0%	6,0%	8,0%
	Cuota clientes fieles esperada Expansión	-	-	-	-	1%
	Ventas Esperadas	3.000.000 €	6.000.000 €	12.000.000 €	18.000.000 €	31.500.000 €
Esporádicos	Cuota clientes esporádicos esperada Madrid	10%	20%	20%	20%	20%
	Cuota clientes esporádicos esperada Expansión	-	-	-	-	10%
	Ventas Esperadas	3.000.000 €	6.000.000 €	6.000.000 €	6.000.000 €	13.500.000 €
Ventas Totales Esperadas		6.000.000 €	12.000.000 €	18.000.000 €	24.000.000 €	45.000.000 €

Empresas Target	Madrid	20.000
	Expansión (Cataluña, Valencia, País Vasco)	50.000

Ventas medias por cliente fiel	15.000 €
Ventas medias por cliente esporádico	1.500 €

La estimación de ventas se basa en los siguientes puntos

- Empresas target
- % Clientes fieles y esporádicos obtenidos de esas empresas target
- Facturación por cliente fiel y esporádico

A modo ilustrativo las ventas estimadas para el primer año de 6 Mill € son debidas a:

- 20.000 Empresas target en Madrid, de las cuales se estima el 1% (200) van a operar prácticamente solo con nosotros facturando 15.000€, y el 10% (2.000) van a recurrir a nosotros de forma puntual facturando cada una de ellas 1.500€.

$$200 \times 15.000 \text{€} + 2.000 \times 1.500 \text{€} = 6.000.000 \text{€}$$

Más en detalle tenemos lo siguiente:

Empresas target

- Madrid y alrededores: 20.000 empresas aprox.
- Expansión (a partir del 5º año): 50.000 empresas adicionales aprox

Clientes fieles y esporádicos

Definimos como “*Cliente Fiel*”: Aquel que realiza prácticamente la totalidad de sus compras a Dinamical; Entendemos como “*Cliente Esporádico*”: Aquel que nos prueba o recurre a nosotros puntualmente (unas 3 veces al año).

Se estima la obtención de los siguientes clientes:



1) En Madrid y alrededores

Se espera el primer año y gracias al gran esfuerzo comercial realizado

- Convencer a 1 de cada 100 empresas para que cambien de proveedor y trabajen casi exclusivamente con nosotros. 1% de clientes fieles sobre 20.000 = 200 fieles.
- A 1 de cada 10 no conseguir convencerles para que cambien de proveedor, pero sí al menos para que nos prueben puntualmente, unas 3 veces al año (equivalentes a los pedidos de 1 mes aprox.). 10% de clientes esporádicos sobre 20.000 = 2000.

En los años sucesivos se espera ir aumentando el número de clientes fieles y mantener una base de clientes esporádicos según la siguiente tabla. La evolución para los años siguientes es

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Empresas	Total empresas target en Madrid	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Fieles	% clientes fieles	1,0%	2,0%	4,0%	6,0%	8,0%
	Número de clientes fieles	200	400	800	1.200	1.600
Esporádicos	% clientes esporádicos	10%	20%	20%	20%	20%
	Número clientes esporádicos	2.000	4.000	4.000	4.000	4.000

2) Expansión

Al igual que el 1er año en Madrid se espera en su primer año de funcionamiento en las regiones de la expansión (5º año de funcionamiento de la empresa) un 1% de clientes fieles y un 10% de clientes esporádicos sobre, eso sí, las 50.000 empresas target de estas regiones, es decir 500 clientes fieles y 5.000 esporádicos.

Facturación por cliente fiel y esporádico

Se ha estimado que por empresa objetivo, la compra de los productos que Dinamical ofrece es de 15.000€ aprox. Por tanto esta es la facturación media esperada para nuestros clientes fieles, mientras que para los esporádicos se ha estimado que recurrirían a nosotros puntualmente, de media haciendo unos 3 pedidos anuales es decir 1.500€ anuales, 10 veces menos que un cliente fiel.

La estimación de 15.000€ de gasto se ha obtenido por las siguientes vías:

1. Por experiencia personal, entrevistas y búsqueda en internet

Jose Antonio Oroz, miembro del equipo realizador del proyecto, estuvo trabajando en una clínica veterinaria, asimismo se han realizado varias entrevistas personales, con lo que serían potenciales clientes y distribuidores, así como búsqueda en internet de guías y presupuestos para la creación de clínicas.

El rango de gasto en material de la gama de productos de Dinamical de las posibles empresas target variaba desde 15.000 a 60.000€ anuales.

2. Del estudio de mercado del sector sanitario y mercado suministros médicos

- Volumen del mercado de suministros médicos para 2010 = 4.700 mill€



- Mercado privado/público = 30% (23.000 frente a 55.000 mill € en mercado sanitario global)
- Total PYMES (Empresas target) en España = 100.000 aprox.

Estableciendo la hipótesis (extrapolando del tejido industrial general español) de que esas PYMES representan el 80% del mercado (siendo más del 98% en número) se obtendría de los datos anteriores, unas compras medias por PYME en suministros médicos de unos 11.000€ anuales.

Considerando que Dinamical va a comercializar una gama de productos más amplia que lo estrictamente considerado suministro médico, como son los piensos para mascotas p.e., y que las zonas geográficas donde se va a desarrollar la actividad tienen índice de precios en general y de gasto en sanidad por habitante en particular, más elevados que la media española, se puede suponer que la facturación media por empresa es sensiblemente superior a los 11.000€ antes mencionados.

Por todo lo anterior se estima una venta anual por cliente fiel de 15.000€ anuales.

Para contrastar si la estimación de ventas anteriormente descrita es plausible, se compara con la situación y tendencia del mercado de suministros sanitarios. Teníamos:

- **Crecimiento** esperado por Datamonitor para el mercado :

2010	2011	2012
6%	5,9%	5,4%

- **Mercado potencial** para Dinamical en Madrid y alrededores para el 2010 era de 20.000 empresas x 15.000€ facturación por empresa = **300 Mill €**

De lo anterior se obtienen los siguientes datos para el mercado potencial de Dinamical

DATOS MERCADO		2009	2010	2011	2012
Mercado (en Mill €)		283,0	300	317,7	334,9
Crecimiento	%		6%	5,9%	5,4%
	Mill €		17,0	17,7	17,2

Comparando los datos de mercado potencial al que podría abastecer Dinamical con las ventas esperadas de Dinamical (expuestas anteriormente) y las ventas que tendría la competencia por diferencia de ambos tenemos:

DATOS MERCADO		2009	2010	2011	2012
Mercado (en Mill€)		283,0	300	317,7	334,9
Crecimiento	Mill €		17,0	17,7	17,2
	Acumulado (M€)		17,0	34,7	51,8

DATOS DINAMICAL		2009	2010	2011	2012
Ventas Dinamical (en Mill€)			6	12	18
Crecimiento	Mill €		6	6	6
	Acumulado (M€)		6	12	18



% DINAMICAL frente a total MERCADO		2009	2010	2011	2012
Ventas			2,0%	3,8%	5,4%
Crecimiento	Mill €		35,3%	33,9%	35,0%
	Acumulado (M€)		35,3%	34,6%	34,7%

VENTAS COMPETENCIA		2009	2010	2011	2012
Ventas (en Mill€)		283,0	294,0	305,7	316,9
Crecimiento	%		3,9%	4,0%	3,6%
	Mill €		11,0	11,7	11,2

Es decir, aunque Dinamical se estima vaya adquiriendo una cuota de mercado considerable (5,3% en 2012), esto se produce en un entorno de crecimiento del mercado, en el que Dinamical absorbería únicamente la tercera parte de dicho crecimiento, no esperando que se produzca una turbulencia competitiva, al poder la competencia no solo mantener sus ventas, sino incluso aumentarlas en torno al 4% anual.

De continuar la misma tendencia del mercado este razonamiento sería válido también para el 4º y 5º año, tanto en Madrid, como en los mercados de las áreas de expansión.

Plan de Operaciones

Aprovisionamiento

Las compras se realizarán a fabricantes, siempre que esto no sea inviable por un pedido mínimo de tamaño excesivo, en cuyo caso se acudiría a grandes distribuidores.

Se manejará un número aproximado de 10-20 fabricantes el primer año (50 aprox. en sucesivos) habiendo para cada tipo de producto una marca de primera categoría como:

Tabla 4 Fabricantes

Empresa	Localidad
Becton Dickinson	San Agustín de Guadalix (Madrid)
Hill's Pet Nutrition	Ámsterdam
B. Braun	Rubí (Barcelona)

Fuente: Elaboración propia.

Se asegurará el suministro de cada tipo de producto mediante dos proveedores (a excepción de piensos dado el elevado espacio de stock que precisan).

Se recurrirá principalmente a proveedores nacionales de los cuales existen cerca de un centenar y cuando fuera conveniente o necesario a internacionales.



Se cerrarán acuerdos de compra que con las correspondientes condiciones: Plazo de entrega, embalaje, etiquetado, devoluciones, condiciones de pago, descuentos por pedido y rappels.

Adicionalmente al 10-15% de menor precio que la competencia oferta al cliente, se espera poder aprovisionarnos a un coste medio del 80% de nuestro precio de venta.

Según se ha podido comprobar mediante informes de empresas la media del sector para empresas de la actividad que desarrolla Dinamical son:

Facturación (en Mill€):		Gasto compras/Ventas
De	Hasta	
2,8	7	58%
7	40	56%

Fuente: Informa

Por lo tanto creemos que para las ventas esperadas de Dinamical (6 Mill€ el primer año) es posible obtener, además del 10% de menor precio, un ratio gasto compras/Ventas alrededor del 80% para los dos primeros años y del 72% a partir de la introducción de la marca blanca el tercer año y optimización de los acuerdos de compra.

Esto nos daría la siguiente estructura de precios de venta y coste de compra para un producto cualquiera de forma general.

	Años 1-2	Años 3-5
Precio competencia	100	100
Precio dinamical	90	90
Coste compra dinamical	72	64,8
Coste compra competencia (de igual volumen de ventas)	58	56

Ratio Dinamical Compras/Ventas	
80%	72%

El descenso de los costes de compra respecto a las ventas de Dinamical que se espera obtener a partir del tercer año (de un 80% a un 72%) se debe a

- principalmente la introducción de marca blanca de la que se espera vender un 30% de las ventas totales con un ratio “*coste de compra/precio de venta*” del 65% en vez del 80% de los dos primeros años,
- y por la optimización también de la compra de productos no de marca blanca al tener mayor volumen de compra y poder optimizar descuentos por volumen de pedidos, rappels y poder dirigirnos a un mayor número de fabricantes. Se espera reducir el mencionado ratio de 80% a 75%.

En cualquier caso el ratio “*Coste de Compra Dinamical/Precio de Venta Competencia*”, no sería inferior al 56-58% existente en el sector para empresas del volumen de ventas esperado para Dinamical.

Todo lo anterior se resume en las siguientes tablas:



	Años 1- 2		
		Ratios Coste de Compra / Precio de Venta	
	% Ventas	Dinamical Compra / Venta	Compra Dinamical/ Venta Competencia
General/Total	100%	80%	72%
Productos no marca blanca	70%	80%	72%
Productos futuros marca blanca	30%	80%	72%

	Años 3-5		
		Ratios Coste de Compra / Precio de Venta	
	% Ventas	Dinamical Compra / Venta	Compra Dinamical/ Venta Competencia
General/Total	100%	72%	64,8%
Productos no marca blanca	70%	75%	68%
Productos marca blanca	30%	65%	59%

Plazos de pago y cobro

El periodo de pago habitual a los fabricantes en el sector es de tres meses, siendo habitual también la aplicación de descuentos por pronto pago (1% por mes adelantado).

En nuestro caso al ser empresa nueva consideramos poco probable la obtención de éste crédito, teniendo como objetivo de negociación 60 días, incluso 30 días con aplicación descuento.

En cambio para el cobro de nuestros clientes sí se espera aplicar lo estándar en el sector que es normalmente 15-30 días por recibo bancario, ocasionalmente contra reembolso y para un número reducido clientes medianos y grandes 2-3 meses.

Prestación del Servicio

Procesos

Toda la gestión de compras se gestiona por un software adquirido (hardware y actualizaciones tres años incluidos), de suministros médicos, denominado "Software IBS de suministros médicos" que oferta la compañía International Business Systems

Este software posee la siguiente funcionalidad dinámica:

- Administración de Órdenes de Venta.
- Administración de contratos de suministros y proveedores.
- Inventario y almacenamiento.
- Logísticas y entrega.
- Inteligencia financiera y comercial.



Ilustración 2 Proceso de abastecimiento



Junto con la comprobación de paquetes defectuosos se comprobará la fecha de los piensos animales, ya que son el único producto perecedero

El software adquirido dispone de un sencillo módulo web que permite a los clientes gestionar inventarios pequeños y realizar automáticamente pedidos de compra, que también podrá realizar por otro medio (correo electrónico, teléfono,...).

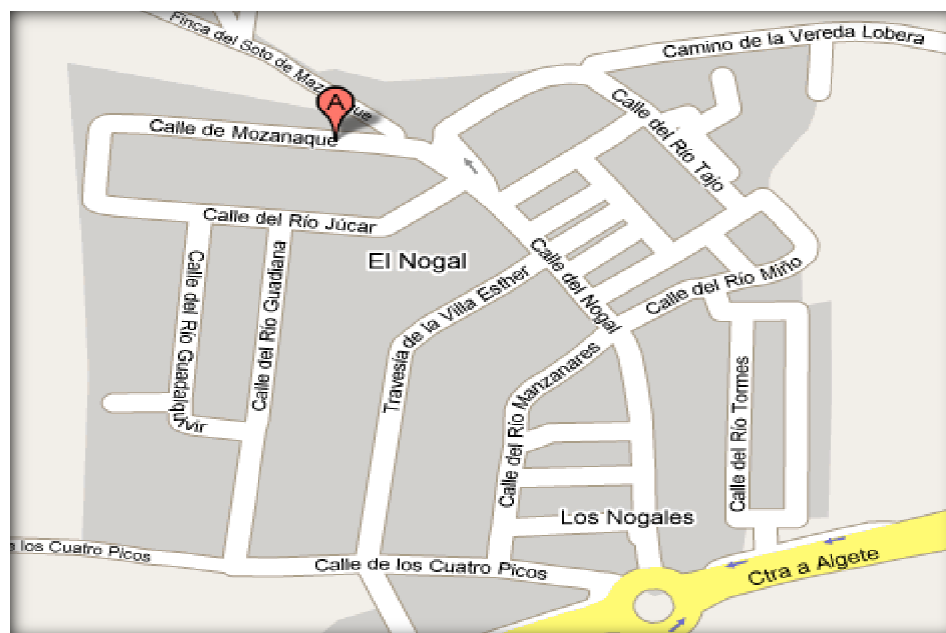
Ilustración 3 Gestión y envío de pedidos



Almacenamiento y distribución

Se alquilará un almacén en el polígono industrial “El Nogal” situado en Algete (Madrid). El recinto escogido es un conjunto de cinco naves industriales paletizadas con oficina de 300 metros totalmente equipada. Total instalaciones 6.500m².

Ilustración 4 Situación del centro de operaciones



Se adquirirán toros y carretilla para la recepción de mercancías por los operarios.



Para preparar los pedidos los operarios del almacén utilizarán cajas que etiquetarán y embalarán para cargarlas después en las furgonetas. En caso de tratarse de días con pocos pedidos que realizar los conductores podrán avanzar trabajo actuando como operarios.

En el caso de la venta de equipos y mobiliario, éstos van directamente desde los fabricantes hasta los clientes finales sin pasar por el almacén.

Se estima que el almacén rotará unas cuatro veces al año, siendo el periodo medio de permanencia de la mercancía (en base a datos observados en distribuidores del sector médico, veterinario y dental) en almacén dos meses.

Distribución y plazos de entrega

Se garantizarán las condiciones de servicio y disponibilidad estándar en el mercado que es servicio en 24h-48h, para lo cual se dispondrá de distribución propia.

Los equipos y mobiliario van bajo pedido con un plazo entre 15 días y 1 mes.

Recursos Materiales y Humanos necesarios y costes operativos

A continuación se muestra una tabla con los recursos materiales y humanos necesarios durante los tres primeros años y peso de las operaciones en la cuenta de resultados de la empresa, que se puede ver en detalle en el punto correspondiente.

Tabla 5 Recursos materiales operaciones

Material	Número/Unidades			Coste Unitario			Coste Total		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
Alquiler almacén	1	1	1	200.000 €	200.000 €	200.000 €	200.000 €	200.000 €	200.000 €
Software informático	1	0	0	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	0 €	0 €
Toro eléctrico 1000 kg	2	0	1	8.000 €	8.000 €	8.000 €	16.000 €	0 €	8.000 €
Carro almacén acero inoxidable	9	1	2	300 €	300 €	300 €	2.700 €	300 €	600 €
Etiquetadora y consumibles	6	6	6	30 €	30 €	30 €	180 €	180 €	180 €
Cajas de cartón	3.000	6.000	8.000	2,50 €	2,50 €	2,50 €	7.500 €	15.000 €	20.000 €
Otros (productos limpieza, repuestos)				3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Renting furgonetas	3	4	5	6.000 €	6.000 €	6.000 €	18.000 €	24.000 €	30.000 €
Otros (litros gasoil furgonetas)	20.571	27.429	34.286	1 €	1 €	1 €	20.571 €	27.429 €	34.286 €
Totales							367.951 €	269.909 €	296.066 €

Tabla 6 Recursos humanos materiales

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3
Coordinador Departamento de Operaciones	1	1	1
Operario Almacén	4	5	5
Conductor	4	4	5

Tabla 7 Márgenes Operaciones

Conceptos (€ y % Ventas)	2.010	2.011	2.012	2.010	2.011	2.012
Ventas Netas	6.110.000	12.220.000	19.552.000	100,0%	100,0%	100,0%
Compras	4.979.650	9.837.099	14.077.440	81,5%	80,5%	72,0%



Margen Bruto s/Ventas	1.130.350	2.382.901	5.474.560	18,5%	19,5%	28,0%
Coste personal compras	150.794	158.947	162.126	2,5%	1,3%	0,8%
Margen neto	979.556	2.223.954	5.312.434	16,0%	18,2%	27,2%
Costes operaciones	267.159	337.199	389.743	4,4%	2,8%	2,0%
Margen operaciones	712.397	1.886.755	4.922.691	11,7%	15,4%	25,2%



Plan Comercial

Con la marca Dinamical queremos transmitir a nuestros clientes unos valores de movimiento y fluidez, valores entorno a los cuales gira el producto y servicio que ofrecemos:

- Amplia catálogo de productos sanitarios, desde fungible a equipos y mobiliario sanitario.
- Gestión eficaz, en las tareas relacionadas con las compras de cada centro sanitario.
- Eficiencia en las empresas, eliminando tareas que no son propias del sanitario en cuanto a la búsqueda de proveedores o planificación de compras.



Los productos que ofrecemos pertenecen al denominado material fungible, material de alta rotación y de uso muy común en todo tipo de establecimientos de salud. Debido a esto hemos cambiado el enfoque del mercado objetivo, saliendo más allá de una sola rama sanitaria, y nos enfocamos en todos aquellos establecimientos sanitarios que utilizan este material fungible común.

El target group

- Pequeñas clínicas de especialidad.
- Centros médicos.
- Pequeños hospitales.
- Centros de salud.
- Clínicas veterinarias.
- Residencias de mayores

Naturalmente, tenemos que ofertar un servicio completo al cliente, por lo que aumentamos nuestro catálogo con otro tipo de productos de menor rotación pero también demandados según cada tipo de sector o incluso con compras de equipos de alto valor económico bajo pedido.

Elementos clave en nuestro desarrollo serán un **software de gestión de stock** para cada cliente, como herramienta potente de fidelización y barrera de entrada frente a la competencia, y la **introducción de productos de marca blanca a medio plazo** en nuestro catálogo (3^{er} año).

En la **estrategia de precio**, Dinamical quiere competir y entrar en el mercado con un precio inferior al de sus competidores, gracias al gran volumen de clientes con los que vamos a trabajar, lo cual nos permite poder trabajar con unos márgenes superiores a los de nuestros competidores. Como estimación media podemos ofrecer un precio un 10-15% inferior al que ofrecen los distribuidores actuales.

Nuestro objetivo marcado es la captación de un mínimo de un 1% de empresas como compradores fidelizados y de un 10% de empresas como compradoras esporádicas, en la Comunidad de Madrid para el primer año.



La estrategia empleada en el plan comercial para conseguir estos objetivos son:

- Campaña de marketing
- Portal web propio
- Equipo comercial

La campaña de marketing está basada en una serie de **acciones** “BTL” debido a que nuestro público objetivo son los decisores de compra de los centros sanitarios, un segmento muy concreto de la población y que requieren gran esfuerzo para llegar a captar su atención. Por ello se emplearán herramientas como:

- Buzoneo con información de la Dinamical y promociones especiales
- PLV con acciones a desarrollar en el establecimiento de nuestros clientes como en nuestro almacén
- Publicaciones en prensa especializada del sector sanitario como “Revista Clínica Española”, “Medicina clínica” y “Argos”.

La página web será una herramienta de promocionar la marca Dinamical a través de internet, donde se podrán realizar pedidos y conocer la empresa.

No descuidamos acciones de promoción como el “welcome-pack”, pequeño obsequio para la captación de clientes o diversas acciones de relaciones públicas estimadas en la presencia de dos ferias – congresos, de la Comunidad de Madrid al año. Con una frecuencia trimestral se realizará un envío de catálogo a los clientes considerados de mayor valor.

El equipo comercial es la parte más potente de nuestro plan comercial. Compuesto por seis comerciales junior y cuatro comerciales sénior visitarán una media de 11 establecimientos al día para la consecución de los objetivos fijados.

La distribución de su trabajo será por rutas geográficas y no por tipo de clientes para una mejor optimización de su tiempo y un conocimiento más preciso de los clientes de cada zona.

Debido a la importancia de la captación de nuevos clientes y del cierre de pedidos, el equipo comercial tendrá un porcentaje alto de su remuneración basado en los objetivos de ventas.

El equipo comercial y de marketing estará bajo la gestión del director de ventas, puesto diseñado para una persona con amplios conocimiento del sector y con larga experiencia dirigiendo equipos comerciales. Un técnico de marketing estará dedicado en exclusividad a las acciones de marketing, conocimiento y fidelización de clientes.

La valoración económica de las acciones de marketing queda reflejada en el siguiente cuadro:



Tabla 8 Presupuesto de Marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estudio cuantitativo-cualitativo	30.000 €		30.000 €	0 €	90.000 €
Wellcome-Pack nuevos clientes	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	80.000 €
Buzoneo	30.000 €	20.000 €	30.000 €	20.000 €	125.000 €
PLV	20.000 €	5.000 €	20.000 €	5.000 €	50.000 €
Prensa especializada	60.000 €	30.000 €	60.000 €	30.000 €	60.000 €
Evento/Feria	10.000 €	10.000 €	20.000 €	10.000 €	70.000 €
Promoción/Venta Personal	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	80.000 €
Marketing en Internet	1.700 €	1.700 €	1.700 €	1.700 €	1.700 €
Gastos Agencia Publicidad	9.000 €	5.000 €	9.000 €	5.000 €	32.000 €
Total	200.700 €	111.700 €	210.700 €	111.700 €	588.700 €

El estudio de mercado se realiza los años 1, 3 y 5 coincidiendo con nuestra entrada en el mercado, el lanzamiento de la marca blanca y la expansión fuera de la Comunidad de Madrid.

El coste de salarios del departamento comercial se puede ver con más detalle en el plan de Recursos Humanos, ascendiendo a un total de 445.000 € en coste total para la empresa, referido frente a unos ingresos totales de 6.000.000 € en el primer año.

Plan de Organización y Recursos Humanos

Ilustración 5 Organigrama





Plantilla Total de la Empresa (Primer Año)

- Director General
- Director de Ventas
- Director de Recursos Humanos
- Director de Compras
- 4 Comerciales Sénior
- 6 Comerciales Junior
- Técnico de Marketing
- 2 Técnico de Compras
- Técnico Departamento Financiero
- Coordinador Departamento de Operaciones
- 4 Operarios de Almacén
- 4 Conductores
- Secretaria de Dirección
- Administrativo
- **Total Empleados: 29**

Para los puestos clave de la empresa (dirección) se buscará principalmente experiencia en funciones similares, mientras que el resto se contratarán de forma temporal, lo cual permite una mayor flexibilidad.

Plan Financiero

La estrategia de financiación a seguir consistirá por un lado, en encontrar un inversor que esté interesado en nuestro modelo de negocio y por otro, en solicitar un préstamo a través de AvalMadrid S.G.R.; (Empresa que nos avalaría la operación con la entidad financiera). Estos fondos irán destinados a financiar las inversiones y el circulante estructural. Además debido a las necesidades operativas del primer ejercicio se necesitaría abrir una póliza de crédito. La política de dividendos que se va a seguir consistirá en distribuir un 50% de los beneficios después de impuestos a partir del tercer año.

A continuación se muestra la evolución del activo y el pasivo, durante los cinco años abarcados por en este plan de negocio, una cuenta de pérdidas y ganancias escalonada, así como la evolución de los ratios más significativos.

Tabla 9 Cuenta de Pérdidas y Ganancias escalonada

Conceptos	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Ventas Netas	6.110.000	12.220.000	19.552.000	24.440.000	48.880.000
Compras	4.979.650	9.837.099	14.077.440	17.596.800	35.193.600
Margen Bruto s/Ventas	1.130.350	2.382.901	5.474.560	6.843.200	13.686.400
Costes personal compras	150.794	158.947	162.126	210.763	603.176
Margen neto	979.556	2.223.954	5.312.434	6.632.437	13.083.224
Costes distribución	267.159	337.199	389.743	491.192	1.262.763
Margen de distribución	712.397	1.886.755	4.922.691	6.141.244	11.820.461
Costes comerciales	761.835	818.413	1.175.281	1.353.536	2.877.217
Margen comercial	-49.438	1.068.343	3.747.410	4.787.708	8.943.244
Costes generales y de estructura	457.674	482.700	488.538	570.412	1.632.040
Ebitda	-507.112	585.643	3.258.872	4.217.296	7.311.205



Dotación Amortizaciones	46.985	47.093	48.209	15.032	120.948
Resultado de explotación	-554.098	538.550	3.210.663	4.202.264	7.190.257
Ingresos Financieros	0	0	17.821	44.120	72.972
Gastos Financieros	14.658	11.653	8.527	5.549	1.886
Resultado Financiero	-14.658	-11.653	9.294	38.571	71.086
Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.)	-568.755	526.896	3.219.957	4.240.835	7.261.343
+ - Res. Extraordinarios	0	0	0	0	0
Resultado antes de Impuestos	-568.755	526.896	3.219.957	4.240.835	7.261.343
Provisión Impuestos	0	158.069	965.987	1.272.251	2.178.403
Resultado del Periodo	-568.755	368.827	2.253.970	2.968.585	5.082.940

Tabla 10 Balance de situación para 5 años

	Año 0	2010	2011	2012	2013	2014
Activo Fijo	214.700	167.715	121.521	82.512	68.680	401.932
Activo Circulante	1.447.675	2.278.543	5.013.951	9.564.682	13.057.071	24.976.796
Total Activo	1.662.375	2.446.258	5.135.472	9.647.194	13.125.751	25.378.728
Recursos Propios	500.000	-68.755	300.072	1.427.057	2.911.349	5.452.819
Pasivo Exigible a largo Plazo	400.000	326.259	249.513	169.640	86.513	0
Pasivo Exigible a Corto Plazo	762.375	2.188.755	4.585.888	8.050.497	10.127.888	19.925.909
Total Recursos Permanentes	900.000	257.503	549.585	1.596.697	2.997.863	5.452.819
Total Recursos Ajenos	1.162.375	2.515.013	4.835.400	8.220.137	10.214.401	19.925.909
Total Pasivo	1.662.375	2.446.258	5.135.472	9.647.194	13.125.751	25.378.728

Tabla 11 Ratios de Rentabilidad

Ratios Rentabilidad	2010	2011	2012	2013	2014
ROE	-	122,91%	157,95%	101,97%	93,22%
ROI	-22,65%	10,49%	33,28%	32,02%	28,33%
EBITDA sobre ventas	-9,84%	4,02%	16,17%	17,13%	14,46%

VAN 10.267.558 €

TIR 85%

PAYBACK 2 años y 4 meses

A continuación se analiza escenarios hipotéticos que se puede dar durante el desarrollo del negocio, para estudiar posibles actuaciones de contingencia:

Ya que las compras es un factor crítico en nuestro modelo de negocio, el KPI que vamos a seguir de forma exhaustiva es: Coste Compras/Ventas

El **escenario** que se presenta sería: Conseguimos el nº clientes fieles esperados, pero nos compran de media menos de lo que estimábamos o no conseguimos el número de clientes



fieles esperados, aunque nos compren lo estimado. Como consecuencia el ratio Coste Copras/Ventas aumenta. Para realizar este análisis estimamos aumentos del coste de ventas en un: 2%, 5% y 10%.

Tabla 12 Resultados por periodo según hipótesis

% incremento coste ventas	Año 1		Año 2		Año 3	
	-568.755	-9,31%	368.827	3,02%	2.253.970	11,53%
2%	-690.955	-11,31%	368.827	3,02%	1.980.242	10%
5%	-910.915	-14,91%	-84.104	-0,69%	1.569.650	8%
10%	-1.216.415	-19,91%	-768.424	-6,29%	1.257.785	5,15%

Plan de acción:

- En primer lugar potenciamos la introducción del software en la mayor cantidad de empresas posibles (fieles y esporádicas), puesto que el software de gestión es una potente herramienta de fidelización y barrera de entrada para la competencia.
- Se replantea el público objetivo, buscando empresas de mayor tamaño que las micropymes, buscando sociedades médicas, empresas medianas y acudiendo a licitaciones públicas en grandes hospitales.
- En caso de aumentos del coste de ventas del 10% o superiores nos plantearíamos buscar proveedores en economías emergentes como China.