

David ALONSO MUNTANÉ

BUSINESS PLAN: PARQUETS, S.A.

*Trabajo Final de Carrera
dirigido por
Dr. Juan F. CORONA*

*Universidad Abat Oliba CEU
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas*

2011

Resumen

El presente Trabajo Final de Carrera pretende desarrollar un Plan de Viabilidad, que garantice una mejora en la rentabilidad de PARQUETS S.A., una empresa con más de 40 años de existencia en el sector de la instalación de pavimentos para el suelo.

A partir de la realización inicial de un estudio del mercado, se ha elaborado un completo análisis sobre los puntos principales que componen cualquier Plan de Negocio: el Plan de Marketing, el Plan de Operaciones, el Plan de Organización y el Plan Económico - Financiero. Además, con la realización de este estudio, hemos podido verificar que en el mercado existen importantes economías de escala que deben ser aprovechadas, y que intervendrían exitosamente con la expansión geográfica, organizativa y operativa de la empresa.

Resum

Aquest Treball Final de Carrera pretén desenvolupar un Pla de Viabilitat, que garanteixi una millora en la rendibilitat de PARQUETS S.A., una empresa amb més de 40 anys d'existència en el sector de la instal·lació de paviments per al terra.

A partir de la realització inicial d'un estudi del mercat, s'ha elaborat un complet anàlisi sobre els punts principals que componen qualsevol Pla de Negoci: el Pla de Marketing, el Pla d'Operacions, el Pla d'Organització i el Pla Econòmic-Financer. A més, amb la realització d'aquest estudi, hem pogut verificar que al mercat hi ha importants economies d'escala que cal aprofitar, i que intervindrien amb èxit amb l'expansió geogràfica, organitzativa i operativa de l'empresa.

Abstract

This final degree project tries to develop a feasibility plan which guarantees a cost-effectiveness improvement of PARQUETS S.A., a more than 40-year-old firm that works in the flooring installation sector.

Based on the previous execution of a market research, we have carried out a complete analysis about the main aspects involved in any Business Plan: the Marketing Plan, the Operations Plan, the Organizational Plan and the Economic and Financial Plan. Moreover, by developing this study, we have been able to verify that there are many significant economies of scale we should take advantage of, and which would successfully take part of the geographical, organizational and operative expansion of the firm.

Palabras claves

Estudio de Viabilidad - Economías de escala - Crecimiento / Expansión - Rentabilidad - Parquet - Proyectos personalizados

Sumario

I.- INFORMACIÓN PREVIA	7
1. Antecedentes del proyecto	7
2. Justificación del proyecto	8
3. Presentación de los emprendedores	8
II.- DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO	10
1. Características básicas del producto	10
1.1.- Descripción del producto	10
1.2.- Gama de productos	11
1.3.- Marca	12
1.4.- Principales proveedores y costes asociados	13
1.5.- Protección legal y normativa a cumplir	13
2. Características del mercado	14
2.1.- Público objetivo	14
2.2.- Tamaño del mercado objetivo	15
3. Entorno competitivo	16
III.- ESTUDIO DE MERCADO	17
1. Situación de la empresa en el sector	17
1.1.- Descripción de la situación actual	17
1.2.- Situación de la empresa a medio y largo plazo	19
2. Análisis interno	20
2.1.- Producto	20
2.2.- Marketing	22
2.3.- Financiación	24
2.4.- Organización	25
3. Análisis externo	26
3.1.- Clientes	26
3.2.- Competencia	28
4. Macroentorno	32
4.1.- Factores externos a tener en cuenta	32
5. Análisis DAFO	33
IV.- CUADRO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	35
1. Aspectos financieros	35
2. La perspectiva del cliente	36
3. La perspectiva de los procesos internos	36
4. Perspectiva de crecimiento	37
V.- PLAN DE MARKETING	38
1. Delimitación del lugar donde se quiere situar la empresa	38
1.1.- Segmentación y posicionamiento	38
2. Política comercial	39
2.1.- Objetivo comercial	39
2.2.- Política de producto	39

2.3.- Política de precios	41
2.4.- Política de distribución	43
2.5.- Política de comunicación	46
3. Estrategias de atención al cliente	47
VI.- PLAN DE OPERACIONES	49
1. Localización de la empresa	49
1.1.- Localización actual	49
1.2.- Localizaciones futuras	50
2. Proceso de realización del servicio	52
2.1.- Toma de contacto con el cliente	52
2.2.- Visita al lugar del proyecto	52
2.3.- Realización del presupuesto	53
2.4.- Abastecimiento de material	53
2.5.- Seguimiento de las obras	54
2.6.- Servicio post-venta	54
3. Tecnología necesaria	54
3.1.- Maquinaria utilizada	55
3.2.- Materiales secundarios	55
VII.- PLAN DE ORGANIZACIÓN	56
1. Modelo de organización	56
1.1.- Organigrama a finales del primer año	56
1.2.- Necesidades de personal en el primer año	57
1.3.- Organigrama a finales del quinto año	58
1.4.- Evolución de la necesidad de trabajadores	60
2. Recursos humanos	61
2.1.- Perfil buscado en la selección de personal	61
2.2.- Selección de personal externo	62
2.3.- Determinación de los costes laborales	62
VIII.- PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO	63
1. Previsión de ventas	63
2. Plan de inversión	64
3. Plan de financiación	66
4. Estados financieros previsionales	67
4.1.- Cuentas de P y G	67
4.2.- Balance de situación	68
4.3.- Plan de tesorería del primer año	70
4.4.- Análisis de los estados financieros	71
5. Plan de contingencia	73
CONCLUSIÓN	75
Bibliografía	76
Anexo	78

I.- INFORMACIÓN PREVIA

1. Antecedentes del proyecto

La sociedad PARQUETS S.A.¹ es una empresa catalana creada en el año 1967 y dedicada principalmente a la instalación de suelos, siendo el parquet natural, el parquet flotante sintético y la moqueta sus principales productos. Realiza proyectos integrales tanto para empresas como para clientes particulares, encargándose del asesoramiento en la elección, del aprovisionamiento de la materia prima mediante diferentes distribuidores, de la colocación de la misma con trabajadores propios y un servicio al cliente de alta calidad y directo.

Entra en el mercado catalán en el año 1967 siendo el parquet un producto completamente innovador, hasta el momento no existía un mercado de suelos de madera en nuestro país, siendo el terrazo (material de construcción que combina trocitos de mármol o piedra conglomerados con cemento) el producto más demandado hasta ese momento (ya se utilizaba el mármol aunque siendo un producto menos demandado debido a su elevado coste). Rápidamente goza de gran aceptación y se inician las primeras obras por territorio catalán, sobretodo son obras a gran escala, en edificios de nueva construcción.

Sobre el año 1980 la gran demanda de suelos de parquet promueve la entrada de muchos competidores con un servicio de menor calidad pero con un precio inferior, que permite a las promotoras mejorar la rentabilidad de sus construcciones. Por este motivo (junto a otras razones de solvencia por parte de las constructoras y promotoras en la época), PARQUETS S.A. disminuye su presencia en el mercado en el que se encontraba y orienta sus servicios a clientes particulares que buscan una mayor calidad renunciando a un precio mucho más económico. De este modo se puede decir que a partir de 1990 la empresa trabaja exclusivamente para clientes particulares que buscan un servicio más personalizado y de mayor calidad.

En la actualidad, PARQUETS S.A. goza de un cierto prestigio en el área de Barcelona y alrededores debido a una larga trayectoria en el sector. Dispone de una tienda comercial en el distrito de Sarriá - Sant Gervasi y un almacén de unos 250 m² en el

¹ Se utiliza el nombre PARQUETS, S.A. por razones de confidencialidad con la empresa original.

área de Barcelona. Tiene cuatro trabajadores a tiempo completo y cuenta con seis trabajadores autónomos que trabajan habitualmente para la compañía. En los últimos dos años se ha visto reducida fuertemente la facturación de la empresa a causa, principalmente, de la crisis económica, pasando de realizar en 2007 unas 130 obras con una facturación anual total de 250.505,39 € a realizar en 2009 unos 110 obras con una facturación de 145.240,05 €.

2. Justificación del proyecto

El presente proyecto nace con la voluntad de elaborar un plan estratégico de crecimiento para los próximos años, que permita reducir el impacto de la crisis económica que vivimos actualmente y potenciar a la empresa dentro del mercado catalán. Nos encontramos en un momento empresarial delicado, pero el que sea capaz de salir vencedor en este periodo tiene un futuro bastante esperanzador. Ese es el propósito fundamental del proyecto, preparar a la empresa para el futuro.

De forma más detallada podríamos destacar los siguientes objetivos como aquellos que nos han movido a la elección del tema:

- Analizar las posibilidades de éxito empresarial, en un sector ligado, erróneamente, al sector de la construcción.
- Poder diferenciarse del resto de la competencia, dentro de un mercado muy homogéneo.
- Aprovechar el crecimiento esperado del mercado de rehabilitaciones de viviendas.
- Ofrecer un buen servicio, marcado por la calidad en los resultados.
- Ganar cuota de mercado en un momento de debilidad dentro del sector.
- Preparar la expansión geográfica de la empresa.

3. Presentación de los emprendedores

Por una parte, la empresa PARQUETS S.A., empresa familiar catalana (explicada con detalle en el primer apartado del presente capítulo), dedicada básicamente, a la realización de proyectos integrales para la instalación de pavimentos de suelo (parquet,

tanto natural como sintético, y moqueta). Cuenta con más de 40 años de presencia en el sector y un reconocido prestigio dentro de su clientela.

Por otra parte, David Alonso Muntané es licenciado en Administración y Dirección de Empresas, y en Economía, por la Universidad Abat Oliba CEU. También es Ingeniero Técnico Industrial por Universidad Politécnica de Catalunya. A nivel profesional ha sido Controller Financiero de la empresa Frapac Behr S.A., multinacional alemana de componentes para el automóvil, durante un periodo de dos años. También realizó una estancia de un año como becario en la empresa PARQUETS, S.A., hecho que le ofrece una visión más directa sobre la realidad empresarial del presente plan.

Las personas que lideran el proyecto gozan de una experiencia profesional y un espíritu emprendedor, que avalan la implantación del presente plan estratégico como garantía de un crecimiento empresarial prometedor. Se trabajará para conseguir los objetivos estratégicos marcados, junto a la ayuda de un excelente equipo humano

II.- DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO

1. Características básicas del producto

PARQUETS S.A. realiza proyectos integrales de colocación de suelos en viviendas, oficinas y locales comerciales. Aunque cada proyecto es específico para cada uno de los clientes, podríamos distinguir entre dos tipos de productos: parquet (natural y sintético) y moqueta.

1.1.- Descripción del producto

El parquet natural es un elemento decorativo definido como pavimento de madera formado por trozos geométricos de muy diversas formas y dibujos, e incluso combinando en ocasiones diferentes tipos de madera. Podemos distinguir entre tres tipos:

- Parquet flotante de madera: son piezas de madera largas que no se pegan ni se clavan en el suelo, sino que se apoyan sobre una membrana de polietileno. Se unen las lamina entre sí mediante un machihembrado o en forma de clic. Se compone de tres capas: una primera llamada capa noble formada por el tipo de madera elegida, una segunda capa formada por listones entrecruzados de madera de menor calidad, generalmente pino, y una tercera capa formada por un tablero de pino de 4mm de grosor que sirve de unión con el suelo. Es el tipo de suelo más colocado debido a su calidad en el acabado ya que las piezas han sido barnizadas previamente en fábrica y su colocación es más limpia y más rápida.
- Parquet (tarima maciza): se compone de madera maciza de diferentes grosores y tamaños que se unen al suelo sobre rástreles. Cuando se utilizan los rástreles las laminas se fijan mediante clavos y se unen entre sí con machihembrado. El proceso de colocación de esta madera es más laborioso ya que se debe colocar, pulir y barnizar in situ.
- Parquet (tablilla): tiene las mismas propiedades que la tarima maciza con la diferencia que el grosor de la madera es de 10-15 mm (la tarima suele ser 22 mm) y además en lugar de utilizar rástreles se une al suelo mediante cola.

El parquet flotante sintético (“pavimento sintético” de ahora en adelante para no caer en confusión) está compuesto de una lamina plástica que imita a la madera natural, una lamina intermedia de DM (conglomerado de serrín de madera) y una última capa a modo de unión con el suelo que servirá para amortiguar el ruido ya que al tratarse de parquet flotante podrían existir vibraciones entre la tarima y el suelo. Se coloca de la misma manera que el parquet flotante natural. Es mucho más económico que los modelos explicados anteriormente pero tiene el inconveniente que la duración es inferior y no se puede recuperar una vez el parquet se ha estropeado.

La moqueta es un elemento decorativo diferente, consiste en una cubierta de tela que se pega sobre el suelo. Existe una gran variedad tanto de diseños como de colores y podemos diferenciar entre:

- Moquetas de fibras vegetales, como por ejemplo el sisal, que dan un toque más exótico.
- Moquetas de fibras sintéticas que suelen ser más baratas y funcionales, muy utilizadas en oficinas.
- Moquetas de lana, es el material más tradicional, produce una agradable sensación al tacto y como inconveniente podríamos destacar su precio.
- Composiciones mixtas, mezclas de lana y fibra por ejemplo.

1.2.- Gama de productos

Como ya se ha comentado anteriormente, tanto las posibilidades en tipos de parquet (natural y sintético) como de moqueta son múltiples. En cuanto al parquet natural las gamas de madera más demandadas son:

- Roble
- Jatoba
- Doussie (madera tropical)
- Iroko (madera tropical)
- Haya
- Merbau
- Arce
- Sucupira
- Teka
- Cerezo

Las medidas más normales de cada lama son de 200 cm a 220 cm de largo por 20 cm de ancho y cada lama puede estar compuesta por tablillas de diferentes tamaños. El precio se encarece cuanto más larga y ancha sean las tablillas, es decir, cuantas menos tablillas existan en cada una de las lamas.

El pavimento sintético tiene la ventaja de poder adaptar un color elegido a cada tipo de parquet, tomando la madera (en realidad es una lamina plástica a modo de imitación) colores muy dispares (blanco, azul, amarillo, etc.). Por regla general, los modelos más elegidos son los mismos que en el caso del parquet natural con la particularidad que pueden tomar coloraciones distintas.

El tamaño más normal de cada una de las lamas es 120 cm por 20 cm, formada como en el caso anterior, por tablillas de diferentes tamaños. En este caso, la ventaja del pavimento sintético recae en la particularidad que el precio no se ve encarecido cuantas menos tablillas haya.

La moqueta por su parte adopta múltiples colores e incluso mezclas de ellos. Lo que realmente diferencia a cada tipo de moqueta dentro de su gama es el grueso de la lana (o material utilizado) que puede ser desde 4 mm a 12 mm (existen otros grosores pero no son muy comunes).

1.3.- Marca

PARQUETS S.A. no dispone de una marca propia en cuanto a modelos de parquet y moqueta se refiere. Sino que distribuye y coloca marcas de diversos fabricantes. Esto permite la adaptabilidad de cada uno de los proyectos a los gustos del cliente, pudiendo elegir entre una mayor gama de productos y modelos.

Las marcas más utilizadas por la empresa, por su calidad y resultado son:

- Parquet flotante: IMA, Tarkett, Haro y Eko Wood.
- Parquet (tarima maciza): Junckers
- Parquet (tablilla): Arguibide
- Pavimento sintético: Pergo, Sommer y Tarkett.
- Moquetas: Tarkett y Sommer.
- Barniz: Lyssolen, Erkimi y Carver.

El servicio integrado al producto es el toque que hace diferente a PARQUETS S.A. respecto a la competencia. Ofrece un servicio de calidad con los mejores profesionales tanto en el asesoramiento como en la colocación que garantiza los mejores acabados y la satisfacción del cliente.

1.4.- Principales proveedores y costes asociados

PARQUETS S.A. lleva trabajando desde hace años con diferentes proveedores según las características del producto que se busque. Para cada tipo de producto tiene más de un proveedor, esto representa por un lado, una mayor polivalencia en el momento de efectuar la compra pudiendo orientar la elección según las necesidades, pero por otro lado, no existe una relación de proveedor exclusivo con ninguno, lo cual podría ser beneficioso a la hora de conseguir mejores precios.

Los proveedores más importantes divididos según el producto ofrecido son:

- Parquets flotante: EUROPARQUET 2001 y PAR.MO.BIL.
- Parquet (tarima maciza): JUNKERS y PARKESTIL.
- Parquet (tablilla): HNOS. RUIZ y EUROPARQUET 2001.
- Pavimento sintético: SALLERAS y HNOS. RUIZ.
- Moquetas: ALFOMBRAS KP, SALLERAS y CENTRAL DE ALFOMBRAS.
- Barniz: HNOS. RUIZ y EUROPARQUET 2001.

Las relaciones con estos proveedores son un pilar fundamental en el día a día de la empresa ya que estamos tratando con un producto bastante caro y con volumen de compra. Por lo tanto, el coste asociado puede llegar a ser negociable en función del trato con el proveedor, el volumen de compra, el tiempo de suministro, el lugar de entrega, el momento del pago, etc. En definitiva, bastantes variables que deben ser tenidas en cuenta en el momento de formalizar una compra y del que dependerá, en gran parte, la rentabilidad del proyecto.

1.5.- Protección legal y normativa a cumplir

La normativa a cumplir no recae tanto en el servicio prestado por la empresa sino en el material utilizado para ello. El parquet, al tratarse de un producto natural, requiere que venga acompañado de un certificado medioambiental emitido por parte del fabricante

mediante un organismo regulador. Para ello la empresa debe cerciorarse que el material que se utiliza venga acompañado de una garantía de autenticidad que demuestre que la madera ha sido extraída de la naturaleza siguiendo la normativa vigente y bajo unas condiciones medioambientales óptimas. En el caso del pavimento sintético y la moqueta, los materiales no deben venir acompañados de ningún certificado especial como en el caso del parquet natural.

Otro aspecto a tener en cuenta son las instalaciones que tiene la empresa, sobretodo el almacén de materiales, que también debe estar homologado por la normativa de riesgos laborales para garantizar que se trabaja bajo unas condiciones de seguridad adecuadas.

2. Características del mercado

2.1.- Público objetivo

En la actualidad, PARQUETS S.A., se ha dirigido principalmente a clientes particulares que requieren de un servicio más personalizado y deja un poco de lado a constructoras y promotoras más preocupadas por el precio que por el detalle, sin embargo, los tiempos cambian y no se descarta volver a dar servicio a este tipo de empresas en un futuro.

En cuanto al corto y medio plazo se refiere, vamos a diferenciar entre dos tipos de público objetivo:

- Clientes particulares: personas que desean reformar su vivienda ya sea total o parcialmente. El lugar de contacto con estos clientes será principalmente en los locales comerciales de la empresa.
- Despachos de arquitectura y decoración: profesionales que trabajan para un cliente específico y que solicitan el trabajo de PARQUETS S.A. para desarrollar un proyecto. El lugar de contacto con estos clientes también pueden ser los locales comerciales, pero será oportuno destinar algún comercial que haga tareas de representación de la empresa y consiga aumentar la cartera de clientes en este sector.

La localización de estos clientes principalmente será en Barcelona y alrededores, que es donde mayor concentración existe, sobretodo de despachos de arquitectura y decoración. A medio plazo, cuando la empresa empiece a crecer se ampliará el mercado geográfico de forma paulatina, intentando abarcar toda la zona de Cataluña en pocos años.

2.2.- Tamaño del mercado objetivo

Como hemos comentado en el apartado anterior, nuestro público objetivo a corto y medio plazo lo dividimos en dos grandes nichos (clientes particulares y profesionales de decoración y arquitectura) aunque consideramos el mercado objetivo final todo lo que abarcaría a inmuebles habitables (viviendas, oficinas, hoteles, locales comerciales, etc.) en un área geográfica determinada, independientemente que el proyecto se realice a través de intermediario o prescriptor (el caso de despachos profesionales) o directamente con el cliente final.

La mayoría de proyectos que lleva a cabo en la actualidad PARQUETS S.A. se realiza en viviendas, ya sea vivienda habitual o segunda residencia, siendo un campo más minoritario las oficinas, hoteles y locales comerciales. Esto se debe, como hemos comentado anteriormente, a que la empresa trabaja sobretodo con clientes particulares. En un futuro queremos solucionar este desajuste con la incorporación de comerciales, destinados a potenciar las relaciones con despachos profesionales de arquitectura y decoración ya que ellos suelen ser los encargados de dirigir las obras en este tipo de inmuebles, al tratarse generalmente, de obras de mayor envergadura, que requieren la coordinación de distintos profesionales. Lógicamente, estos despachos profesionales también trabajan con viviendas.

Según los datos obtenidos en el departamento de Estudios y Estadísticas del Ministerio de Vivienda en el año 2008 (últimos datos oficiales) el número total de viviendas en Cataluña, dividido por provincias:

	2008		
	Total	Principales	No principales
Cataluña	3.923.033	2.830.754	1.092.279
Barcelona	2.596.347	2.087.457	508.890
Girona	516.278	288.994	227.284
Lleida	246.820	157.608	89.212
Tarragona	563.588	296.695	266.893

Se entiende como viviendas principales aquellas viviendas donde se reside habitualmente y como viviendas no principales, las segundas residencias. Teniendo en cuenta que según el mismo organismo, la vivienda media es de 89 m², tenemos un total de casi 350 millones de m² útiles en el área de Cataluña, susceptibles de requerir en algún momento una reforma.

Por lo que respecta a la superficie de oficinas, según un estudio de la empresa consultora inmobiliaria Aguirre Newman, en 2009 el área de Barcelona y alrededores disponía de 5,5 millones de m² útiles.

3. Entorno competitivo

En las dos últimas décadas el entorno competitivo ha sufrido muchos cambios, a inicios de los años 90 eran pocas las empresas que se dedicaban a la colocación de parquet en la provincia de Barcelona (no más de un veintena de empresas). Con el auge de la construcción hubo una entrada masiva de competidores que vieron oportunidades en un mercado en expansión, de esta forma en el año 2005 se encontraban regularizadas entre 200 y 225 empresas en la misma área anterior. Es a partir de ese momento, cuando el número de empresas empieza a descender de forma drástica debido al exceso de oferta en el mercado y a la crisis inmobiliaria, que reducía considerablemente la demanda del mercado. En la actualidad, hay contabilizadas unas 82 empresas competidoras operando en nuestra misma área.

El mercado está muy repartido entre la totalidad de competidores. La facturación media de las empresas que se encuentran presentes asciende a unos 312.000 € y el número medio de trabajadores es de cinco personas (sólo se contabilizan trabajadores fijos, sin tener en cuenta los trabajadores autónomos que trabajen para cada una de las empresas). El que podríamos considerar líder del mercado, INSTALPARK S.L., factura anualmente alrededor de 3 millones de €²

² Esta información ha sido extraída de la base de datos para empresas SABI.

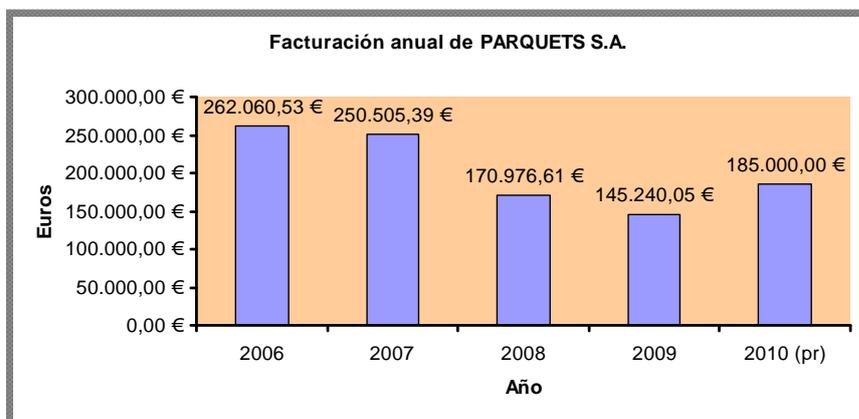
III.- ESTUDIO DE MERCADO

1. Situación de la empresa en el sector

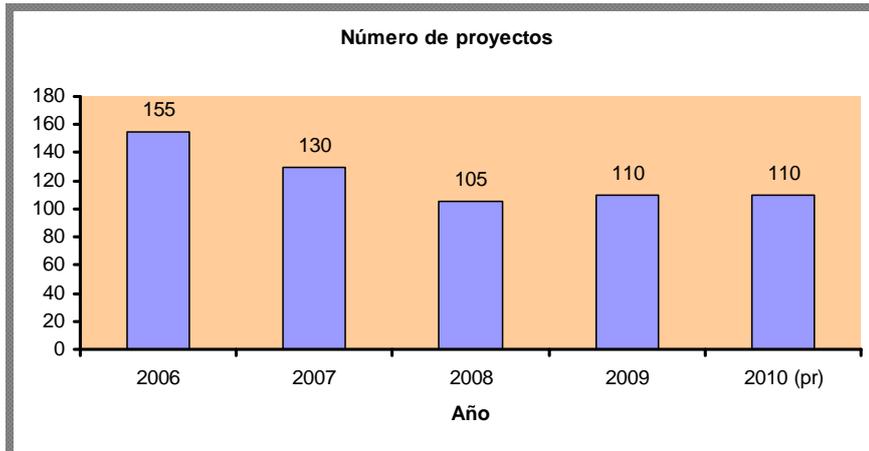
1.1.- Descripción de la situación actual

En la actualidad, PARQUETS S.A. goza de un cierto prestigio dentro del sector debido a su larga trayectoria y al buen servicio ofrecido a los clientes. Sin embargo, a partir de la entrada masiva de empresas competidoras (principalmente durante la década de los 90) ha ido perdiendo claramente la posición de liderazgo que tuvo en su día y el mercado se ha repartido entre muchos participantes, sin que ninguno de ellos goce de una posición de ventaja clara.

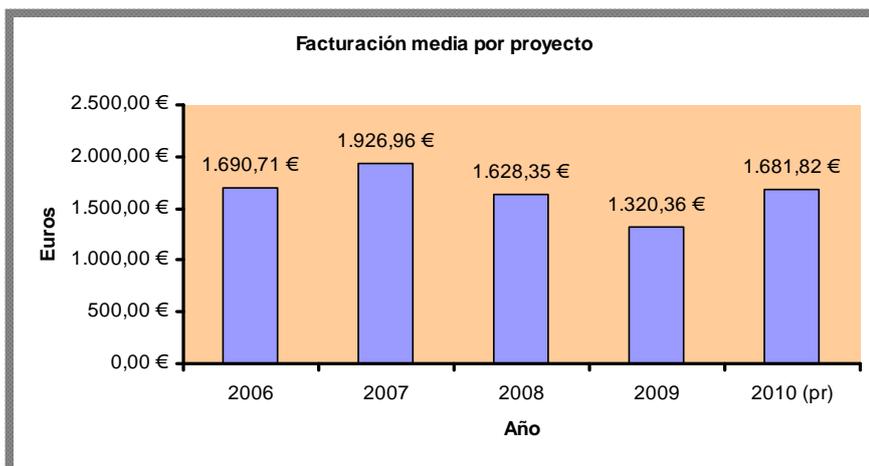
Por otro lado, a consecuencia de la fuerte crisis que estamos viviendo en los últimos años, la facturación de la empresa se ha visto reducida considerablemente, llegando a límites bastante críticos e insostenibles para el futuro de la compañía (aunque para este año el resultado previsto es más esperanzador, cuanto menos, creciente respecto al del año anterior):



Analizando los resultados de estos últimos años vemos que la facturación ha descendido casi en un 50 %, tomando como referencia desde el año 2006 hasta los mínimos marcados en el año 2009 (la previsión para este año 2010 es bastante más optimista y parece que se va a poder cumplir). Sin embargo, como dato a tener en cuenta observamos que el número de proyectos realizados por la empresa no ha sufrido el mismo descenso en porcentaje:



Esto nos lleva a identificar que lo que ha sucedido es que durante la época de mayor crisis el cliente ha demandado un producto más económico que antes, ya que el importe medio por proyecto ha descendido:



Dentro del sector encontramos una situación muy similar a los sucedido con PARQUETS S.A., durante años se ha vivido una época de mucha demanda y las empresas han ido incurriendo en inversiones que en ocasiones han resultado insostenibles, de esta forma en cuatro años, el número de empresas que operan en el área de Barcelona ha pasado de 200 en 2005 a 82 en la actualidad. El volumen de facturación de este mercado asciende a 25,6 millones de € aproximadamente, con una facturación media por empresa de 312.000 € (en estos datos sólo están incluidas las empresas que operan en nuestra misma área, es decir, Barcelona, y en nuestro sector, y hemos descontado la facturación de algunas empresas que también se dedican a la

distribución de parquet, es decir, un concepto por el que nosotros no facturamos en la actualidad, aunque no descartamos entrar a medio plazo)³.

1.2.- Situación de la empresa a medio y largo plazo

Con el presente plan estratégico queremos mejorar de forma clara la situación de PARQUETS S.A. en el mercado. Queremos aprovechar la inexistencia de un líder claro para pasar a ocupar nosotros esa posición de liderazgo y convertirnos en el referente del sector.

Nos encontramos en un mercado donde las economías de escala sí que pueden ser aprovechadas. Aumentando nuestra estructura comercial (la red de tiendas), podremos potenciar nuestras ventas, incidiendo en menor medida en el aumento de nuestros costes estructurales, ya que la mayor parte de los costes son variables, en función de las ventas o proyectos realizados.

Como después veremos desarrollado en el Plan de Operaciones, pensamos en una estructura operativa creciente, pasando de un único local comercial en la actualidad a tener nueve locales en cinco años:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº de locales	1	2	3	5	7	9

Aparte de captar más clientes particulares mediante nuevas aperturas, también queremos ganar presencia entre los despachos profesionales de decoración y arquitectura aumentando nuestra red de comerciales. Todo esto nos permitirá ir ganando cuota de mercado, así como una presencia geográfica más extensa que irá creciendo paulatinamente junto con la expansión de la compañía.

En definitiva, nos fijamos un objetivo ambicioso pero totalmente realista que nos permitirá ser líderes del mercado, primero de un mercado pequeño centrado en el área metropolitana de Barcelona, para ir creciendo por todo el territorio catalán a medio plazo y fijándonos a largo plazo objetivos más ambiciosos.

³ Estos valores han sido extraídos de la base de datos para empresas SABI.

2. Análisis interno

2.1.- *Producto*

Vamos a trabajar con un producto muy estandarizado como es el parquet, el pavimento sintético o la moqueta, donde prácticamente la única diferencia entre todos los modelos recae en la calidad de la materia prima. Por lo tanto, si la mayor parte de las empresas que hay en el mercado trabajan con los mismos materiales que nosotros, el factor fundamental que nos va a permitir diferenciarnos de la competencia y dar un elemento distintivo a nuestros proyectos será: la calidad del servicio ofrecido y la calidad de los acabados. Debemos ser capaces de encontrar elementos innovadores que den un toque distinto al trabajo realizado y que el cliente nos valore por ello.

2.1.1.- *Materia prima*

La materia prima que utilizará PARQUETS S.A. siempre es de la máxima calidad para garantizar unos acabados excelentes. Aunque es cierto que la materia prima principal (parquet, pavimento sintético y moqueta) es a elección del cliente, que tiene la libertad para decidir aquel material que más se ajuste a sus necesidades, bajo el asesoramiento de los profesionales de la empresa. En los locales comerciales dispondremos de una amplia gama de calidades en todos nuestros productos, sobretodo centrándonos en una calidad media-alta o muy alta, que ofrezca garantías de éxito en la colocación del mismo por parte de nuestros profesionales.

2.1.2.- *Calidad del servicio*

Donde realmente nos podemos diferenciar de la competencia es en este aspecto, ofreciendo un servicio de calidad. Servicio que empieza desde el primer momento, asesorando en nuestros locales a los posibles clientes en aquellos productos más convenientes según sus necesidades. Posteriormente, uno de nuestros profesionales se desplazará al lugar de la posible obra para asesorar al cliente y realizar los cálculos oportunos para la elaboración del presupuesto, un presupuesto sin ningún tipo de compromiso.

Una vez aceptado el presupuesto por ambas partes, se inician las obras de colocación del material elegido, utilizando a los profesionales de la empresa y bajo la supervisión de un responsable, que realizará el seguimiento de las obras y será el nexo de unión entre los trabajadores encargados de colocar el material y la oficina (sobretudo para temas de abastecimiento de material, evolución de las obras y posibles problemas que puedan ir surgiendo).

Una vez terminada la obra se realizará una visita con el cliente para comprobar los acabados y asegurarse que los resultados obtenidos están acorde con lo esperado. Por último, se entregará un certificado de garantía conforme la obra ha sido realizada por PARQUETS S.A. Este certificado tendrá una duración variable en función del tipo de material elegido. En él, la empresa garantiza el resultado de la obra por un cierto periodo de tiempo (siempre que no existan elementos externos que puedan afectar al mismo, por ejemplo: inundaciones, incendios, etc.).

2.1.3.- Economías de escala

Un elemento a tener en cuenta son las economías de escala derivadas de realizar proyectos de cierto volumen, como es nuestro caso. Hasta la actualidad, estas economías no se han estado aprovechando mucho, elemento que vamos a cambiar de cara al futuro. Pensamos en diferentes soluciones:

- Apertura de nuevos locales comerciales: como ya se ha comentado en alguna ocasión queremos crecer en el mercado. Vamos a abrir nuevas tiendas comerciales, que permitan un mayor acercamiento de clientes particulares en diferentes áreas de la ciudad de Barcelona y alrededores primero, para ir pasando a territorio catalán a medio plazo. Los costes fijos de abrir un nuevo local comercial son bajos y amortizables en poco tiempo. Además, no es necesario crear una nueva estructura productiva, logística o financiera, sino que servirá la estructura anterior con las ampliaciones lógicas de una mayor carga de trabajo.
- Central de compras: a medio plazo, cuando tengamos más de un local comercial, crearemos una central de compras donde se centralicen todas las operaciones de compra de materiales que lleve a cabo la compañía, indistintamente del local desde donde se originen. De esta manera

podremos aprovecharnos de descuentos por volumen, descuentos en el transporte, etc.

- Empresa de distribución: a largo plazo, cuando la red comercial sea extensa y el volumen de proyectos sea elevado, pensamos en crear una filial que se dedique a la distribución de parquets, pavimentos sintéticos y moquetas. Actuará entre el fabricante y las empresas detallistas (ya hay diferentes empresas que se dedican a ello). Lo que queremos conseguir principalmente es una reducción en el precio de compra y por otro lado, por ejemplo, la exclusividad de alguna marca concreta. De todas formas, esta idea requeriría la elaboración de todo un plan de viabilidad único.

2.2.- Marketing

2.2.1.- Barreras de entrada

Existen varios motivos que dificultan la entrada de nuevos competidores actualmente. El primero de ellos, quizá el principal hoy en día, es la crisis que estamos viviendo, sobretodo en el sector inmobiliario, que refleja una sensación de miedo a invertir en una nueva empresa de tales características. Existe una visión cerrada de todo lo que engloba al mercado de la construcción, desde fuera no se concibe la idea de una diferenciación dentro del sector, que en realidad es lo que nosotros estamos buscando. Otra posible barrera es la inversión que se debe realizar en maquinaria e instalaciones (almacenes, locales, elementos de transporte, etc.).

De todas formas, en circunstancias de mercado normales, podemos afirmar que no es un sector con elevadas barreras de entrada.

2.2.2.- Cuota de mercado

Actualmente el mercado (únicamente centrándonos en el área metropolitana de Barcelona) está muy repartido entre unos 82 participantes. Según los cálculos realizados, a PARQUETS S.A. le correspondería una cuota de un 0,70 %.

La idea para un futuro es crecer, tanto en tamaño como geográficamente, por eso nos fijamos a cinco años una cuota de mercado en el área metropolitana de

Barcelona del 14 %, y en el territorio catalán del 5,5 %. Los datos que barajamos para llegar a esta conclusión son los siguientes:

- Un crecimiento de la facturación de cada local, hasta situarse en unos 425.000 € (185 proyectos anuales, con una media por proyecto de 2.300 €).
- En cinco años la apertura de ocho locales, que se suman al actual (tres en Barcelona ciudad, cuatro en la provincia de Barcelona y dos en el resto de Cataluña).
- En el resto de Cataluña hay un volumen de mercado de 61 millones de € (teniendo en cuenta el área de Barcelona suma un total de 86 millones de € nuestro mercado potencial).
- En toda Cataluña hay actualmente 279 empresas en nuestro mismo mercado (consideradas como competidores potenciales) con una facturación media anual de 312.000 €.
- Crecimiento del mercado en los próximos cinco años (Ver apartado 3.2.2 de este capítulo).

2.2.3.- Imagen de marca

PARQUETS S.A. lleva más de 40 años en el sector, lo que le permite tener una buena imagen de marca entre todos sus clientes. Sin embargo, esta imagen de marca es a pequeña escala, en un área que se centra, principalmente, en el barrio de Sarria - Sant Gervasi de Barcelona.

Un objetivo de futuro es que PARQUETS S.A. sea reconocida en un amplio territorio. Esta imagen se puede ir ganando con el “boca a oreja” por parte de nuestros clientes. Independientemente, vamos a invertir un 2 % de nuestra facturación en publicidad. Aunque somos conscientes que dadas las características del producto/servicio nuestro mayor valedor serán unos clientes satisfechos que repitan en sus compras y trasladen este mensaje a su entorno.

2.2.4.- Costes y precio

El material que suele utilizar PARQUETS S.A. es de buena calidad, con lo cual suele tener un coste de origen bastante elevado. Este coste irá en función de la marca, procedencia y calidad del producto escogido por parte del cliente. El precio de venta al cliente también dependerá, lógicamente, del modelo

escogido. En general, se hace difícil calcular la rentabilidad de cada uno de los productos que vendemos, ya que se trata de proyectos integrales en los que se reportan diferentes costes a un mismo presupuesto, incluyéndose por un lado el producto y por otro, el servicio ofrecido de instalación. Para realizar una evaluación global de los costes, hemos dividido un presupuesto común a un cliente cualquiera, según la repercusión de cada concepto en el precio final:

Concepto	% sobre presupuesto
Material principal (parquet o moqueta)	35%
Mano de obra directa	15%
Material secundario (cola, fijadores, barniz, etc.)	8%
Transporte y otros gastos	2%

2.2.5.- Innovación

Nos encontramos en un sector bastante tradicional y de producción manual. Las circunstancias no dan pie a ser innovadores en cuanto al proceso productivo se refiere. Simplemente, la empresa debe estar al día de las nuevas tendencias en decoración para poder adaptar sus suelos al gusto de cada cliente, un cliente cada vez más exigente y con mayor información previa a la compra, lo que nos obliga a estar actualizándonos constantemente. Por su parte, la innovación en el producto se lleva a cabo por parte del fabricante, en cuanto a nuevos materiales más resistentes y duraderos, nuevas gamas de producto, nuevos colores, etc.

2.3.- Financiación

La empresa lleva en funcionamiento más de 40 años por lo que tanto operativamente como financieramente ya tiene una dinámica adquirida al respecto. Sin embargo, para acometer los cambios previstos para el futuro deberemos realizar una inversión inicial, que nos permita dotar a la compañía de una estructura acorde a la nueva realidad.

2.3.1.- Capacidad financiera

Dadas las condiciones actuales de PARQUETS, S.A. no se dispone de una capacidad financiera suficiente para acometer las inversiones previstas en el futuro, por lo tanto es necesaria la inyección de nuevo capital que nos permita afrontar el futuro con garantías. La inyección de capital prevista para el primer año será aportada, por un lado, por los antiguos propietarios y el emprendedor,

y por otro lado, mediante una póliza de crédito suscrita con alguna entidad financiera, que nos evite en estos primeros ejercicios una falta de liquidez.

2.3.2.- Inversión inicial necesaria

Según lo analizado en el presente plan, creemos suficiente una inversión inicial por nuestra parte de 90.000 €. Esta inversión será realizada a partes iguales por los antiguos accionistas y el emprendedor, a razón de 45.000 € cada uno.

2.4.- Organización

2.4.1.- Dedicación del emprendedor

La dedicación del emprendedor en este proyecto va a ser a tiempo completo, sin compatibilizarlo con otras responsabilidades profesionales. Somos conscientes del profundo cambio empresarial que queremos realizar en PARQUETS S.A., por eso, para cumplir con los objetivos estratégicos marcados, se hace necesario un trabajo diario de supervisión y control, así como una adaptación continua a los cambios sufridos.

2.4.2.- Polivalencia profesional

Pensamos en una organización polivalente donde los trabajadores puedan adaptarse a las circunstancias cambiantes de la empresa. Cada proyecto que la empresa realiza es completamente distinto al anterior, por eso es necesario que tanto los profesionales del área productiva, como los profesionales del área comercial, se adapten a las circunstancias del nuevo proyecto. Cuando hablamos de responsables del área comercial nos referimos tanto a comerciales destinados a captar nuevos clientes como a dependientes de los locales comerciales que dispongamos. Cada cliente es diferente al anterior, por eso requerimos profesionales que se adapten a las circunstancias de cada cliente y sepan comprender que es lo que realmente están buscando.

2.4.3.- Orientación productiva

No hay duda que el propósito empresarial fundamental es la colocación del mejor suelo para nuestro cliente. Por lo tanto, el resultado de nuestro trabajo es

completamente visible a ojos de nuestro cliente; con esto queremos reflejar la importancia que tiene que los profesionales (colocadores) utilizados sean de la mayor garantía posible. Para que todo el motor empresarial pueda funcionar, es necesario que los acabados finales de los proyectos sean del agrado del cliente; sólo de esta manera, empezará a funcionar el “boca a oreja” entre el público, podremos ir ganando nuevos clientes, mejorará nuestra cuota de mercado, seremos capaces de crecer geográficamente y en definitiva, podremos conseguir una empresa de éxito. (Evidentemente también hay que realizar un trabajo interno, no visible a ojos del cliente, muy importante).

3. Análisis externo

3.1.- Clientes

Vamos a realizar un análisis para observar quiénes son y dónde se encuentran aquellos que pueden llegar a ser nuestros clientes, así como averiguar la motivación real que les lleve a efectuar la compra. Debemos ser conscientes que los proyectos que llevamos a cabo suelen tener un coste elevado, con lo cual la decisión de compra será mucho más complicada y a la vez, existirá mayor búsqueda por parte del cliente entre empresas de la competencia, quedándose con aquella que satisfaga más sus necesidades.

3.1.1.- Sectores

Queremos hacer hincapié en la diferencia que puede existir entre los que serán nuestros clientes y los que realmente van a ser los consumidores finales de ese proyecto. El cliente, en realidad, puede actuar como intermediario, sería el caso de los despachos profesionales de arquitectura y decoración. Así pues, diferenciamos entre dos tipos de clientes según el sector en el que se encuentran:

- Particulares: serán todos aquellos clientes que acudan a nuestros establecimientos con el objetivo de reformar su vivienda, segunda residencia o en definitiva, un inmueble de su propiedad. El lugar de contacto más habitual con estos clientes son los locales comerciales, aunque también en este caso, pueden haber muchas compras por repetición o clientes que vengan por referencia de su entorno.

- Empresas de decoración y/o arquitectura: son profesionales que actúan como intermediarios entre el consumidor final y nuestra empresa, generalmente debido a proyectos más grandes en los que actúan como coordinador de todas las obras. El contacto con este sector se realizará mediante la red de profesionales comerciales que dispongamos.

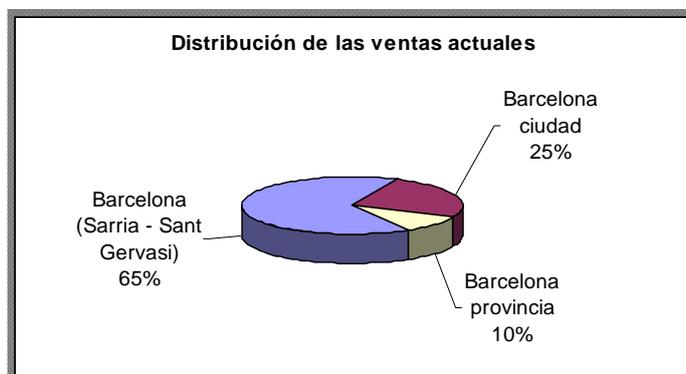
3.1.2.- Características de nuestros consumidores actuales

Aunque no hay un patrón predefinido en este sector, sí que es cierto que dada la ubicación de la empresa y las características de la gama de productos que se ofrecen, las características más comunes de nuestros clientes son:

- Clase media-alta.
- Edad entre 35 y 60 años.
- Inmueble en el área de Sarria – Sant Gervasi de Barcelona.
- En 2009, un 54 % de los proyectos fueron realizados a antiguos clientes.
- Un gasto medio por cliente (media de los últimos cinco años) de 1.650 €

3.1.3.- Mercado actual y mercado potencial

Hasta ahora el mercado principal ha estado limitado a una zona en concreto, sobretodo nuestra presencia está en el área de Sarria - Sant Gervasi de Barcelona (65 % de los proyectos del año 2009), en el resto de la ciudad de Barcelona (25 % de los proyectos realizados en el año 2009) y un 10 % que se realiza en poblaciones cercanas a Barcelona, siempre dentro de la provincia.



Con la ampliación de nuestra presencia geográfica queremos llegar a muchos más clientes, queremos aprovechar las sinergias derivadas de una empresa ya

en funcionamiento, para ir ganando cuota de mercado, primero en Barcelona, después en la provincia de Barcelona para pasar en un futuro a todo el territorio catalán. En cinco años estaremos preparados para estar presentes en todo el territorio catalán, pensamos en una distribución de las ventas:



3.1.4.- Demanda creciente

En los últimos 10 años está apareciendo el interés por una buena decoración en el hogar, una disposición de los elementos que haga de la vivienda de cada uno, un lugar original al gusto del propietario y diferente al resto de viviendas. Uno de esos elementos decorativos fundamentales es el suelo, capaz de dar calidez al hogar. Antiguamente los inquilinos se conformaban con el suelo de serie que colocaba el constructor (generalmente terrazo o parquet de mala calidad). Sin embargo, poco a poco, con la aparición de nuevos pavimentos y nuevas gamas del producto, el cliente demanda aquel que se ajusta más a sus gustos. Con el tiempo, se ha ido convirtiendo en un producto casi necesario en cualquier inmueble, hasta tal punto que los promotores preguntan previamente al futuro inquilino aquel suelo que más se adapte a sus necesidades, decorativas y económicas. El interés creciente por la decoración nos hace prever, que el mercado en el que nos encontramos tiene potencial de crecimiento, aunque el sector inmobiliario sufra un estancamiento considerable. El mercado en el que nos movemos no va ligado estrechamente con el sector constructor, por lo tanto, queremos dejar claro que, el mercado tiene potencial más allá de las grandes promociones inmobiliarias.

3.2.- Competencia

El servicio global ofrecido suele tener un coste bastante elevado, esto da pie a que el cliente solicite más de un presupuesto en empresas de la competencia, y de esta forma

poder valorar cual es la que más satisface sus necesidades. Por este motivo, se debe crear una imagen de marca que nos permita ganar terreno frente a la competencia y decantar más fácilmente la elección del cliente hacia nuestros intereses.

3.2.1.- Competencia existente

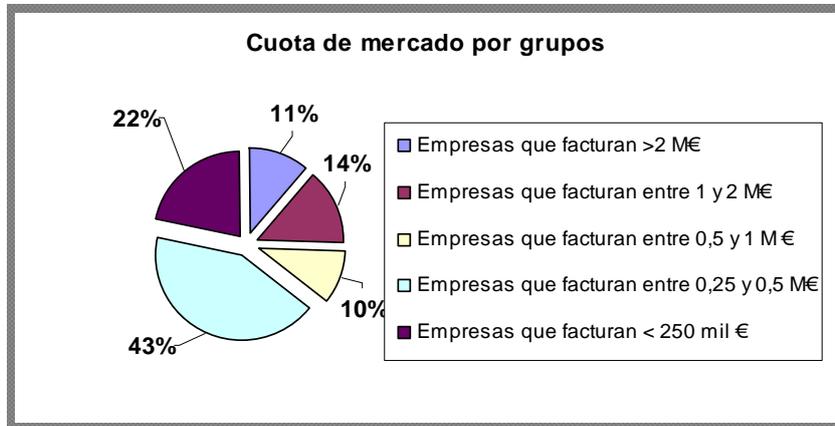
En los últimos cuatro años han cerrado muchas empresas que operaban en el área de Barcelona. Consideramos como competencia directa aquellas empresas que operan en nuestro mismo nicho de mercado (área de Barcelona y alrededores, para clientes particulares o profesionales con proyectos detallistas y no masificados). Las principales características de nuestra competencia:

- Aproximadamente 82 empresas competidoras.
- Volumen de facturación medio de 312.000 €
- Una plantilla media de cinco trabajadores.
- Hay 0,8 locales comerciales por empresa (algunas empresas no poseen ningún local comercial y contactan con el cliente a través de otros medios).
- El 65 % de los proyectos son llevados a cabo en Barcelona ciudad.
- La empresa que podríamos considerar líder de mercado, INSTALPARK S.L., tiene una facturación de 2.930.000 € (año 2008), una plantilla de 20 trabajadores y un local comercial.

La cuota de mercado en el área de Barcelona está bastante repartida entre todos los participantes. Además, a consecuencia de la crisis sufrida estos últimos años, hay bastantes empresas que están sobreviviendo con dificultades los tiempos actuales, lastradas por las fuertes inversiones realizadas en los años de bonanza. Con todo esto, creemos que las empresas que salgan fortalecidas de este periodo tienen mucho mercado que ganar. Es esta la razón primera de nuestro plan de crecimiento, ganar cuota de mercado frente a la competencia, un mercado repartido de la siguiente manera:

Concepto	Cantidad	Facturación (miles €)
Empresas que facturan >2 M€	1	2.939,01 €
Empresas que facturan entre 1 y 2 M€	2	3.590,41 €
Empresas que facturan entre 0,5 y 1 M €	3	2.677,63 €
Empresas que facturan entre 0,25 y 0,5 M€	31	10.807,94 €
Empresas que facturan < 250 mil €	45	5.591,66 €
TOTAL	82	25.606,65 €

Mientras que la cuota de mercado, para cada uno de los grupos diferenciados en la tabla anterior, está repartida de la siguiente manera:



3.2.2.- Competencia potencial

En un plazo de cinco años queremos estar presentes en todo el territorio catalán, por este motivo, a la vez que crecemos geográficamente, nuestra competencia también va aumentando en número, ya que en las nuevas poblaciones en las que vayamos a operar ya existen empresas dedicadas a la colocación de suelos de parquet, pavimento sintético o moqueta.

Sin embargo, la mayor parte de empresas se encuentra en la ciudad de Barcelona y alrededores, como demuestra que ampliando el mercado a todo el territorio catalán tendríamos 279 empresas competidoras (frente a las 82 empresas que tenemos actualmente en nuestra área). El volumen de mercado (facturación total de las empresas existentes) en este caso aumenta hasta los 86,75 millones de € en el año 2009 y se prevé el siguiente crecimiento anual:

Crecimiento del mercado en Cataluña							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Crecimiento		0%	5%	4%	3%	2%	2%
Volumen M€	86,75	86,75	91,09	94,73	97,57	99,52	101,51

Según podemos apreciar, considerando los datos anteriores como futuribles, en el año 2015 el volumen global del mercado será de unos 101,5 millones de € aproximadamente.

3.2.3.- Identificación de empresas competidoras

Como bien hemos dicho anteriormente, el mercado está repartido entre muchos participantes. Sin embargo, podemos diferenciar tres empresas que destacan por encima del resto, los considerados líderes de mercado dentro del sector donde nos movemos:

- INSTALPARK SL: es una empresa de Barcelona fundada el año 1965 (aunque después se haya ido dividiendo y fusionando entre diferentes empresas), su actividad principal se centra en la venta e instalación de suelos de madera, tanto en grandes proyectos como en el área domiciliaria. Los datos más importantes son:

- Facturación de 2,9 M€ en el año 2008.
- Beneficio después de impuestos de 19.383 €
- Dispone de 20 empleados.
- Un único local comercial situado en la C/ Aragón de Barcelona.
- Un almacén de 1000 m² en Cornellá del Llobregat (Barcelona).

- ROBLEDOR S.A.: es una empresa situada en la C/ Ganduxer de Barcelona, y fundada hace más de 50 años, su actividad se centra tanto en la distribución, como en la instalación de todo tipo de parquets. Los datos más importantes son:

- Facturación de 1,8 M€ en el año 2008 (únicamente teniendo en cuenta la instalación de parquets, ya que la facturación por distribución no nos interesa en el momento presente).
- Beneficio después de impuestos de 12.160 €
- Dispone de 18 empleados.
- Tiene un único local comercial en la C/Ganduxer de Barcelona.

- DECOPARQUET S.A.: es una empresa de Barcelona, fundada hace más de 25 años, y su actividad se centra tanto en la distribución de parquet, como en la instalación para grandes obras y clientes particulares. Los datos más importantes a tener en cuenta son:

- Facturación de 1,7 M€ (sin tener en cuenta la facturación por distribución de parquets).
- Un beneficio después de impuestos de 2.389 €
- Dispone de 22 empleados.
- Tiene un local comercial en la Rambla Catalunya de Barcelona.
- Un área de almacenamiento y oficinas en la misma ciudad de Barcelona.

4. Macroentorno

Actualmente, como es conocido por todos, el sector inmobiliario vive una profunda crisis, iniciada aproximadamente en el año 2007. Sin embargo, no es la recesión del sector inmobiliario lo que más puede afectar a nuestra empresa, sino la crisis económica general que se vive en nuestro país (como hemos comentado anteriormente nuestro mercado no va ligado estrechamente al sector de la construcción, pero sí a los vaivenes de la economía). Al tratarse de proyectos bastante costosos y sobretodo, evitables en tiempos de crisis, el cliente puede decidir esperar a mejores épocas para realizarlo y evitar así, mayores gastos, posiblemente calificados como innecesarios.

4.1.- Factores externos a tener en cuenta

Según lo comentado anteriormente, los factores del entorno a tener en cuenta para el correcto desarrollo de nuestra empresa en concreto, y del mercado en el que operamos, en general, son:

- Acceso a préstamos/créditos por parte de los clientes: dadas las características del servicio que ofrecemos (en ocasiones son importes elevados), es posible que el cliente desee solicitar un préstamo para hacer frente a ese gasto de una manera más cómoda. Sin embargo, hoy en día, el acceso a financiación es cada vez más complicado y esto puede influir negativamente en la facturación de nuestra empresa. Por este motivo, se estudiará la posibilidad (según las características de cada cliente) de poder financiar sus compras de una manera cómoda. Para ello, contactaremos con diferentes entidades financieras, que puedan ofrecer sus servicios.
- Expectativas económicas de futuro: lo que podríamos llamar como la confianza del consumidor es esencial para la mejora de las expectativas

económicas futuras. Como ya hemos comentado en más de una ocasión, al tratarse nuestro producto/servicio de un bien prescindible en condiciones negativas, es muy favorable para la evolución de la empresa que el consumidor tenga una sensación de mejoría económica, y de esta forma, con una visión más optimista, contribuya a aumentar el número de proyectos realizados.

- Factores medioambientales: al tratarse, en algunos casos, de productos que provienen de la naturaleza (el parquet por ejemplo), es posible por parte de la sociedad, que exista la falsa concepción que la colocación de suelos de madera contribuya a deteriorar la naturaleza. En realidad, existen unas estrictas leyes que garantizan la protección medioambiental por parte de los fabricantes de parquet, por ejemplo, reforestando áreas en los bosques donde se extrae la madera.
- Profesionales (colocadores de suelo) poco cualificados: en la actualidad, existen pocos profesionales que reúnan una cualificación de garantías para la colocación tanto de parquet, pavimento sintético como moqueta. A consecuencia de la crisis que se vive en el sector inmobiliario, existe mucho traslado de profesionales que se dedicaban a la construcción (sin ninguna especialización concreta) hacia nuevos sectores como podría ser nuestro caso. Sin embargo, no tienen ni formación ni experiencia alguna, con lo cual, en caso de contratación se debería realizar una formación previa que incrementaría el coste de incorporación de personal.

5. Análisis DAFO

DIAGNÓSTICO INTERNO

FORTALEZAS

- La empresa dispondrá de una extensa gama de productos.
- Aprovechamiento de las economías de escala.
- Adaptabilidad del servicio a medida de cada cliente.
- La mayor parte de los costes son variables, en función del producto escogido por el cliente.
- Dedicación plena del emprendedor.
- Personal muy cualificado, con muchos años de experiencia dentro del sector.

DEBILIDADES

- Baja cuota de mercado actual.
- En general, las barreras de entrada son bajas.
- Imagen de marca poco extendida.
- Baja innovación en los procesos.
- Baja capacidad financiera actual, que hace necesaria la aportación de capital para afrontar el plan de crecimiento.

DIAGNÓSTICO EXTERNO

OPORTUNIDADES

- En los últimos 4 años, a consecuencia de la crisis, se ha reducido la competencia en más de la mitad.
- Demanda creciente, dado el aumento del interés por la decoración en los hogares.
- Tradición existente de la empresa dentro del mercado.

AMENAZAS

- Dadas las características de nuestro sector, es posible que haya poco acceso a financiación al ser confundida fácilmente por una empresa del sector de la construcción.
- En el mercado de trabajo hay poco personal cualificado capaz de realizar con éxito este trabajo.
- Sector muy ligado a la evolución económica ya que no se trata de un bien estrictamente necesario.

IV.- CUADRO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Para evitar basar nuestras decisiones en meras mediciones financieras a corto plazo, vamos a realizar un cuadro de mando integral a modo de guión estratégico, que englobe a todos aquellos elementos de la organización que tengan una importancia desde un punto de vista estratégico. El cumplimiento de estos objetivos marcados condicionará el éxito o el fracaso del plan de crecimiento de nuestra empresa. En este sentido, vamos a visualizar las métricas desde diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento.

1. Aspectos financieros

Según el punto de vista financiero, como ya veremos más detalladamente el “Plan Económico - Financiero”, todos los objetivos persiguen un mismo propósito que es hacer que PARQUETS S.A. crezca año tras año, garantizando su éxito empresarial durante mucho tiempo. Para ello nos marcamos los siguientes objetivos estratégicos:

- Incrementar las ventas por local en un 20 % de media en los próximos 5 años.
- Entregar un ROE superior al 15 % de media en los próximos 5 años.
- Incrementar el valor generado para el accionista.
- Conseguir financiación para todas las inversiones necesarias.
- Mejorar la relación entre el plazo de pago y el plazo de cobro.
- A medio plazo, potenciar la rentabilidad generada por cada uno de los locales comerciales.



PLAN DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none">· Realizar una buena gestión de la empresa.· Reducir costes e inversiones que no creen valor.· Dedicar tiempo a la relación entidades financieras.· Ganarse la confianza de las entidades financieras.· Optimizar el proceso de cobro.· Acordar los plazos de pago con los proveedores.· Crear una amplia base de datos de clientes.

2. La perspectiva del cliente

Ahora vamos a mirar la organización desde la perspectiva del cliente, es decir, de que manera pueden percibir nuestros futuros clientes un valor añadido en el servicio que les ofrecemos. Esto es fundamental, ya que para que exista una compra, es necesario que el cliente perciba un valor recibido superior a aquello que va a pagar por él, de lo contrario, el cliente preferirá no realizar la compra o acudir a una empresa de la competencia que sí cumpla con la relación entre valor recibido mayor que precio pagado. En definitiva, desde esta perspectiva nos marcamos los siguientes objetivos estratégicos:

- Que nos perciban como una empresa de colocación de suelos de alta calidad.
- Concebirnos como una marca de prestigio en el sector.
- A medio plazo que nuestra marca sea reconocida en todo el territorio catalán.
- Proyectos concebidos como adaptables a las necesidades del cliente.
- Capacidad de ofrecer la posibilidad de financiar las compras por parte de los clientes.



PLAN DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none">· Comprar la materia prima de la mejor calidad.· Invertir en imagen de marca.· Escuchar las necesidades del cliente.· Ofrecer variedad de productos y gamas.· Innovación continua de materiales.· Estudiar los cambios en el sector de la decoración.· Adaptar las últimas tendencias del mercado.· Acordar con entidades financieras un servicio al cliente.

3. La perspectiva de los procesos internos

En este apartado nos vamos a centrar en aquellos elementos internos que favorecen al éxito empresarial, de tal forma, que el entorno nos pueda percibir según los objetivos estratégicos marcados:

- Dotar a nuestros establecimientos de una imagen corporativa uniforme.

- Formación de nuestros profesionales.
- Mejorar la comunicación con el mercado.
- Realizar un servicio post-venta, útil para la fidelización del cliente.
- Automatizar e integrar los procesos internos mediante un sistema informático.
- Integrar el proceso de compra para conseguir descuentos por volumen.



PLAN DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> · Diseñar los locales comerciales con la misma decoración. · Ofrecer cursos de formación a nuestros empleados. · Estar permanentemente en contacto con el mercado. · Encargar el diseño de un software acorde con las necesidades de la empresa. · Centralizar el proceso de compra, en una misma persona y en un momento concreto.

4. Perspectiva de crecimiento

Además de los objetivos definidos en los apartados anteriores, como claves del éxito de la empresa, es el momento de definir los objetivos estratégicos que permitan el crecimiento de la compañía, tanto en dimensión como en extensión geográfica:

- Centralizar los departamentos internos.
- Conseguir alianzas estratégicas con nuestros proveedores.
- Fidelizar a nuestros clientes.
- Realizar contactos con despachos profesionales de arquitectura y decoración en las nuevas zonas donde nos movamos.
- Mejorar la comunicación dentro de la empresa.



PLAN DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> · Optimizar los costes de estructura. · Negociar precios y exclusividad con algunos proveedores. · Realizar campañas de fidelización. · Potenciar y premiar el trabajo de los comerciales. · Realizar reuniones de seguimiento semanales. · Extender la red de contactos. · Evaluar la motivación de los empleados.

V.- PLAN DE MARKETING

1. Delimitación del lugar donde se quiere situar la empresa

Como ya hemos comentado en distintas ocasiones, nuestro propósito fundamental es conseguir que la empresa PARQUETS S.A. crezca de una manera sostenible y con visión de futuro, llegando a copar posiciones destacadas dentro del mercado, dotándola de una dimensión acorde con sus posibilidades. Para ello, debemos aplicar una buena política de posicionamiento de los servicios ofrecidos, estudiando de forma detallada aquel público al que nos vamos a dirigir principalmente.

1.1.- Segmentación y posicionamiento

Según la experiencia, la información disponible en la compañía y el análisis de mercado realizado en este mismo trabajo, podemos identificar y trabajar para dos segmentos claros de mercado (uno a nivel particular y otro, a nivel profesional), donde se desarrollarán la mayor parte de nuestros proyectos. Aunque es cierto, que esto sólo es una pauta de actuación, ya que de igual forma se pueden realizar perfectamente proyectos para otro tipo de clientes. En definitiva, aquellos segmentos escogidos tienen las siguientes características:

NIVEL PARTICULAR

- Familias con un poder adquisitivo medio-alto.
- Edad del comprador entre 35 - 60 años.
- Residencia en Barcelona y alrededores (corto-medio plazo).
- Nacionalidad española.
- Preocupada por la decoración de su hogar.
- Exigentes y con un nivel de expectativa elevado.
- Buscan un producto de calidad con un servicio adecuado.

NIVEL PROFESIONAL

- Despachos profesionales de arquitectura y decoración, que trabajan para clientes concretos (particulares, hoteles, restaurantes, oficinas, etc.)
- Dimensión empresarial media.
- Localizados en oficinas de alguna ciudad importante.
- Realizan proyectos personalizados para cada tipo de cliente.

- Exigentes en cuanto a la calidad del producto y del servicio.
- Relación comercial muy cercana.

Pretendemos que nuestro cliente nos vea como una empresa de instalación de suelos de calidad, que realiza todos sus proyectos con interés y sabiendo que lo más importante es el cliente, ofreciéndole un servicio personalizado global: desde la orientación sobre el producto, pasando por la gestión de la financiación del proyecto, hasta un servicio post-venta, que hagan cumplir con creces las expectativas generadas en un primer momento.

2. Política comercial

2.1.- *Objetivo comercial*

En primer lugar, debemos destacar que la previsión de crecimiento del mercado de la decoración en general y de la colocación de suelos de parquet en particular, es optimista, fundamentada por un gusto creciente a la buena decoración del hogar. Por lo tanto, nuestro objetivo comercial pasa por absorber todo este crecimiento, e incluso crecer por encima de este mercado, es decir, crecer a medida que lo haga el mercado de forma natural, a la vez que ganamos clientes a la competencia. Para ello, gracias al análisis de mercado y siendo conocedores del público al que nos dirigimos, vamos a implementar una estrategia de marketing acorde con lo explicado, focalizando nuestros esfuerzos en un crecimiento futuro que nos permita ser un referente en el sector.

2.2.- *Política de producto*

2.2.1.- *Definición del producto*

PARQUETS S.A. tiene como objetivo, la realización de proyectos integrales para la colocación de suelos en todo tipo de viviendas, oficinas, locales comerciales, hoteles, etc. En definitiva, podríamos distinguir en tres grandes bloques aquellos productos que se utilizan para llevar a cabo las instalaciones:

- Parquet natural:
 - Parquet flotante de madera.
 - Tarima maciza.

- Tablilla.
- Pavimento sintético o parquet flotante sintético.
- Moqueta:
 - Moqueta de fibras vegetales.
 - Moqueta de fibras sintéticas.
 - Moquetas de lana.
 - Composiciones mixtas.

La compañía trabaja siempre con productos de una elevada calidad, que permitan garantizar al cliente una durabilidad del pavimento, así como unos grandes acabados estéticos y decorativos.

2.2.2.- Diferenciación

Los productos que utiliza PARQUETS S.A. están a disposición de cualquier empresa de la competencia, puesto que de su venta se encargan grandes distribuidores. Es por eso que el elemento diferencial de nuestra empresa recae en el servicio ofrecido por nuestros profesionales. Es este servicio el que nos hace diferentes al resto de empresas, proporcionando un valor añadido a los mismos productos ofrecidos por parte de nuestro segmento competitivo. Concretamente, estos aspectos diferenciales son:

- Asesoramiento completo, sin ningún tipo de compromiso ni coste para el cliente.
- Trato personal y de exclusividad para nuestros clientes.
- Amplia gama de productos.
- Profesionales instaladores con más de 20 años en el sector.
- Cumplimiento con los plazos previstos de instalación.
- Otros servicios complementarios (*ver apartado 2.2.4*).

2.2.3.- Marca

PARQUETS S.A. no trabaja bajo una marca propia de producto, sino que elabora los proyectos con los productos procedentes de una amplia red de fabricantes. Esto permite adaptarse a las necesidades de cada uno de nuestros clientes, ofreciéndoles aquellas marcas que más se adaptan a sus necesidades, tanto decorativas como económicas. Sin embargo, sí que queremos crear una imagen de marca en torno a

PARQUETS S.A., queremos que el consumidor nos vea como una marca de calidad en la instalación de suelos. Para ello, pretendemos trabajar en diferentes ámbitos:

- Crear una imagen corporativa uniforme:
 - Uniformidad en la decoración de todos los locales comerciales.
 - Uniforme de trabajo para los profesionales instaladores.
- Satisfacer con éxito las necesidades de nuestros clientes y promover el boca-oreja en su entorno.
- Realizar promociones / obsequios periódicamente. Por ejemplo, regalando productos de limpieza o abrillantado del suelo.

2.2.4.- Servicios complementarios

Aunque nuestro servicio principal sea la instalación de suelos, no nos podemos olvidar que nos debemos al cliente, y nuestro propósito siempre ha sido la elaboración de proyectos integrales. Es por ello, que creemos en la necesidad de ofrecer algunos servicios complementarios según las necesidades de nuestros clientes, que nos permitan aumentar su satisfacción en todos los sentidos. Estos servicios son:

- La posibilidad de financiar los proyectos.
- Ofrecer un servicio de retirar y volver a colocar el mobiliario en la zona de trabajo.
- Un servicio de limpieza integral una vez acabada la instalación.
- Un certificado de garantía en la instalación.
- Un servicio post-venta que garantice el cuidado y mantenimiento del suelo, ofreciendo productos especializados que alarguen la duración decorativa del material.

2.3.- Política de precios

Los proyectos que realizamos son personalizados para cada tipo de cliente, siendo su importe muy variable, en función de: el material escogido, superficie a colocar, acabados decorativos, tipo de barniz, servicios adicionales escogidos, etc. Con lo cual, se hace muy difícil identificar un precio medio, ya que prácticamente ningún proyecto tendrá el mismo importe. Para analizar esto, nos basaremos en el porcentaje medio de costes de cada una de las partidas de las que se compone un presupuesto, teniendo en cuenta un margen bruto para cada uno de ellos. Debemos recordar, que nuestra

empresa se caracteriza por la alta calidad de los materiales con los que trabaja y la elevada personalización de su servicio. Este valor añadido hará que los precios ofrecidos sean superiores a la media del mercado, identificando a nuestra marca como una seña de identidad de trabajo bien hecho y de calidad.

2.3.1.- Costes globales de un proyecto de instalación

Podemos identificar diferentes partidas que son comunes a todos los presupuestos, y que representan un porcentaje sobre el coste total parecido. A partir de la experiencia previa, identificamos los siguientes costes principales:

Concepto	% sobre presupuesto
Material principal (parquet o moqueta)	35%
Mano de obra directa	15%
Material secundario (cola, fijadores, barniz, etc.)	8%
Transporte y otros gastos	2%
Margen bruto por proyecto	40%

Así pues, podemos entender que los costes variables de cada uno de los proyectos suponen el 60 % del importe total del presupuesto, mientras que el 40 % restante, irá destinado a sufragar los costes fijos de la empresa, como pueden ser:

- Salarios del personal comercial y de administración.
- Alquiler de los locales comerciales.
- Suministros de los locales.
- Software y elementos informáticos.
- Gastos de gestión administrativa.
- Gastos de publicidad y comunicación.

Además deberemos tener en cuenta las nuevas inversiones que vaya a realizar la empresa.

2.3.2.- Precios de venta al público

Para tener una idea orientativa sobre los precios de venta al público, hemos elaborado la siguiente tabla donde se recogen los precios medios, mínimos y máximos, de los diferentes tipos de materiales con los que trabajamos:

		Precio medio (€/m2)	Mínimo (€/m2)	Máximo (€/m2)
Parquet natural	Flotante	55-60	48	90
	Tablilla	55	48	75
	Tarima	90	80	150
Pavimento sintético		40	30	77
Moqueta		55-60	20	70

Debemos especificar que estos precios están en frecuentes cambios, en función del precio establecido por parte del proveedor. Aunque ni el fabricante, ni el distribuidor nos marcan el precio de venta al público, sí que debemos actuar ante cambios en los costes de compra del material, ya que de ello depende el éxito empresarial. Por un lado, debemos mantener los precios lo más estable posibles para satisfacción de nuestro cliente, pero por otro lado, no nos podemos permitir el lujo de recortar excesivamente nuestro margen bruto. En definitiva, es una situación que debemos manejar con cuidado para no experimentar muchos cambios adversos a nuestros intereses.

2.3.3.- Cobro de clientes

El elevado importe que pueden alcanzar los proyectos que llevamos a cabo, hace que el plazo de cobro sea determinante en la elección de compra. Un plazo de cobro al encargo, haría que el cliente tuviera que pagar la totalidad de un proyecto cuyos resultados todavía no puede apreciar, con lo cual generaría ciertos temores por parte del cliente hasta poder ver los resultados obtenidos. En cambio, un plazo de cobro al finalizar el proyecto, sería un inconveniente para nuestra empresa, ya que seríamos nosotros los que deberíamos financiar la totalidad de los costes.

Según la experiencia tomada en estos años de existencia de la empresa, y según el análisis de costes elaborado, creemos que la forma de pago más conveniente para la satisfacción del cliente y nuestros intereses económicos es el pago del 40 % de la totalidad del presupuesto al encargo, es decir, en la formalización escrita del proyecto, el 20 % al iniciar las obras y el 40 % restante al finalizar la misma.

2.4.- Política de distribución

2.4.1.- Puntos de venta

Actualmente, la empresa cuenta con un único punto de venta, situado en el barrio de Sarria - Sant Gervasi de Barcelona. Este es el lugar del primer contacto directo entre

empresa y cliente. El local tiene unas dimensiones de 40 m², repartidos aproximadamente en 32 m² para la zona de venta al público, y unos 8 m² el área destinada a oficina, desde donde se controla y dirige la empresa.

Sin embargo, para el crecimiento futuro de la empresa, es necesario la apertura de nuevos locales comerciales, que potencien un mayor acceso a nuestros clientes. Estos locales estarán situados en poblaciones o ciudades que cuenten con más de 120.000 habitantes, y las aperturas serán en forma de red, es decir, partiendo de nuestro local actual en Barcelona, iremos ganando presencia geográfica en las localidades contiguas a esta ciudad, hasta el punto de llegar a abarcar gran parte del territorio catalán en unos cinco años aproximadamente. *(Ver apartado 1.2 del Capítulo VI)*

Estos locales comerciales serán de unos 60 m², y contarán con una completa exposición de los materiales ofrecidos por la empresa, así como una pequeña zona de unos 10 m² de área comercial destinada también a las gestiones administrativas entre la empresa y el cliente. Queremos dotar a todas nuestros locales de una imagen corporativa semejante, para que el cliente pueda percibir las mismas sensaciones en cualquiera de los locales de la empresa que visite. *(Ver anexo 1: Imagen corporativa)*



Las características físicas que van a reunir todos nuestros locales, para ofrecer una misma sensación, serán:

- Tonos decorativos rojizos y marrones.
- Un panel central, separador de la zona de venta al público y el área de comerciales o tareas administrativas, con dos pantallas donde se proyecten imágenes de materiales ofrecidos, trabajos realizados, información de interés, etc.
- Un mobiliario original y minimalista.
- Expositores con los materiales ofrecidos, respetando en todo momento las características decorativas de los locales.
- El parquet instalado en el suelo será Roble en espiga, con una cenefa decorativa de Jatoba.

2.4.2.- Logística

Para la realización de nuestros proyectos debemos diferenciar entre dos tipos de distribución. Por un lado, la mayor parte del pavimento a instalar (en caso de obras de cierta dimensión) será transportado directamente por el distribuidor hasta el lugar de realización de la obra. Por otro lado, bien los materiales a instalar en obras de menor envergadura, o bien, la maquinaria y materiales secundarios, serán transportados por un profesional de la empresa, dedicado a estos menesteres. El transporte se realizará mediante un vehículo disponible a tiempo completo, dedicado al suministro de materiales en las diferentes obras de la empresa. Mientras que la empresa no coja una cierta dimensión, tanto en volumen como en área geográfica, será suficiente con un único vehículo, que será adquirido mediante un renting, por comodidad y eficiencia.

Los materiales y maquinaria que transportemos de manera propia estarán almacenados en unas instalaciones de la empresa, desde donde se distribuirán convenientemente a las distintas obras según la conveniencia de cada una de ellas y la planificación por parte del departamento de producción.

2.4.3.- Relaciones con los distribuidores

Como ya hemos comentado en el apartado anterior, los proveedores a los que compramos el material, juegan un papel muy importante en el suministro y distribución del mismo. Que realicen el transporte del material hasta el lugar de la obra, es una gran

ventaja tanto económica como de gestión para nuestra empresa. Por este motivo, debemos seleccionar convenientemente nuestra red de distribuidores, incluso llegando a actuar como socios en alguna ocasión, ya que nuestro éxito empresarial, en parte, dependerá, de su correcta y puntual entrega del material.

A medio y largo plazo, se pueden plantear otras políticas de distribución, incluso pensamos en la idea de crear una empresa distribuidora, que actúe de intermediaria entre los fabricantes y la empresas detallistas como la nuestra, y que por un lado, nos de servicio a nosotros mismos con precios más ventajosos que los actuales, y por otro lado, también venda material a otras empresas. De esta manera podremos aprovecharnos de mejores precios al comprar gran cantidad de material. Aunque como decimos, esto sería un proyecto a medio y largo plazo, y requeriría de un plan más desarrollado y extenso que demostrará la viabilidad futura de la idea.

2.5.- Política de comunicación

Nuestra estrategia de comunicación la vamos a enfocar en diferentes sentidos, ya que, como hemos comentado anteriormente, nos dirigimos por un lado, a clientes particulares, y por otro lado, a profesionales del sector. En consecuencia, habrá una política de comunicación orientada a cada uno de estos sectores, con la finalidad de ser más eficaces en nuestro propósito.

2.5.1.- Comunicación a través de la página web

Nos encontramos en un mercado en el cual es muy difícil la venta por la red de nuestros productos / servicios. La personalización del proyecto, el importe elevado y la necesidad de interactuar con el cliente para adecuar la instalación a sus gustos, hace que las previsiones de ventas por la red sean escasas e incluso podríamos decir nulas. Sin embargo, en cuanto el primer contacto sí que tiene una importancia relevante. A partir de nuestra página web, podrán asesorarse sobre materiales, conocer los servicios que ofrecemos, pedir presupuesto sin compromiso, e incluso, concertar una visita con alguno de nuestros profesionales. Por la tanto, la creación de una web completa y actualizada, será vital en los tiempos actuales. Puede ser la primera imagen o concepto que tengan de nosotros nuestros clientes, con lo cual, este primer impacto debe ser lo más atractivo posible. Encargaremos la creación de esta página web a un profesional externo, especializado en este tipo de tareas, y será incluida en el presupuesto de Marketing y Publicidad.

2.5.2.- Comunicación a nivel particular

Para llegar a nuestro público particular pensamos en herramientas de comunicación tales como:

- Locales comerciales situados a pie de calle, atractivos a la vista de los clientes y donde se les ofrezca una completa información acerca de los servicios que allí pueden encontrar.
- Folletos informativos donde se explican los servicios ofrecidos por la empresa. Se entregarán a aquellas personas interesadas en nuestros productos, que acudan a alguno de nuestros locales.
- Elaboración de un boletín anual informativo sobre nuevos productos o servicios, sobre proyectos realizados de cierta relevancia, sobre alguna noticia interesante en torno al mundo de la decoración. Se enviará por correo a nuestros antiguos clientes.
- Marketing directo por la red, a través de nuestra base de datos.

2.5.3.- Comunicación a nivel profesional

Para llegar a nuestro público, a nivel profesional, pensamos en herramientas de comunicación tales como:

- Anuncios en medios especializados: incluir publicidad en alguna revista de decoración, utilizadas por profesionales del sector.
- Venta personal: mediante la visita de nuestros comerciales al lugar de trabajo de estos profesionales, para ofrecerles una completa información de nuestros servicios.
- Entrega de folletos informativos acerca de nuestros servicios.
- Marketing directo por la red, a través de nuestra base de datos.

3. Estrategias de atención al cliente

En nuestro mercado es muy importante el boca - oreja, es decir, que un cliente comente a su entorno las ventajas y beneficios derivados de solicitar la decoración / instalación del pavimento del suelo a nuestra empresa. Las características generales de nuestros proyectos (importe elevado, inutilización del área durante la realización de la

instalación, presencia de personas ajenas a la vivienda durante el tiempo que dure la obra, etc.) hacen que la elección de compra por parte del cliente sea meditada y estudiada durante un cierto periodo de tiempo. Por este motivo, debemos ser muy cuidadosos con el trato al cliente, con el objetivo de maximizar la satisfacción obtenida por el mismo y que así sea reflejada a su entorno.

Para conseguir estos propósitos debemos actuar en diferentes líneas, con el objetivo de gestionar correctamente nuestras relaciones con los clientes, de manera que sean fluidas, directas y eficaces. Estas líneas de actuación son:

- Bases de datos:
 - Almacenar los datos de los antiguos clientes para conformar una ficha de historial sobre cada uno de ellos.
 - Estudios de mercado sobre los nuevos avances en el sector de la decoración en general, y en la instalación de suelos en particular.
 - Estudios de mercado sobre los nuevos gustos de los clientes.
- Feedback cliente – empresa:
 - Encuestas de satisfacción a los clientes, una vez terminado el proyecto. Con el objetivo de implementar nuevas mejoras en los procesos empleados.
- Comercial:
 - Envío de un catálogo informativo anualmente.
 - Entrega periódica de productos de limpieza y abrillantado del suelo, en forma de obsequio a los mejores clientes.
 - Realizar promociones periódicas a antiguos clientes. Por ejemplo, descuentos para pulir y barnizar el suelo colocado años atrás por nuestra empresa.
 - Consultas sobre la empresa a través de la web.

Para la gestión de las relaciones con los clientes, debido a su importancia, la empresa tiene pensado contratar el uso de un software CRM, cuyo funcionamiento sea conocido por todos los miembros de la empresa, ya que, la ayuda de todos nuestros profesionales es importante para optimizar las relaciones con nuestros clientes.

VI.- PLAN DE OPERACIONES

1. Localización de la empresa

1.1.- Localización actual

Como ya se ha comentado anteriormente, la mayor parte de los proyectos que ha estado realizando PARQUETS S.A. hasta el momento, se han llevado a cabo dentro de la ciudad de Barcelona, con lo cual, a fin de optimizar el transporte y a la vez, estar más cerca de nuestros clientes potenciales nuestras instalaciones están en esta misma zona. Actualmente, se dispone de un único local comercial donde también se ubican las oficinas de la empresa. Además, disponemos de un almacén de unos 250 m² en la misma ciudad de Barcelona.

1.1.1.- Local comercial y oficinas

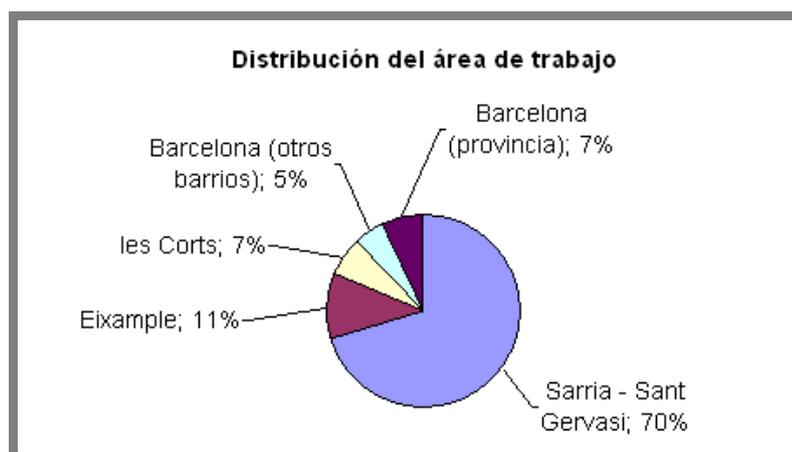
El local comercial y la zona de oficina, está situado en el barrio de Sarria - Sant Gervasi de Barcelona, en una calle céntrica e importante como es la Vía Augusta. La zona dedicada a local comercial tiene una superficie de unos 32 m² aproximadamente, y el área de oficina sobre unos 8 m². En el local hay una completa exposición de los productos de venta al público, teniendo cabida en él, tanto parquets, pavimentos sintéticos, como moquetas, todos ellos en sus diferentes gamas y modelos. Tanto la oficina como el local comercial, son de propiedad. Aunque para mantener una misma imagen en todos nuestros locales, el área requerirá de una rehabilitación y decoración nueva, es decir, deberemos realizar una inversión en este inmueble. (Ver anexo 2)

1.1.2.- Almacén

El almacén, a diferencia de la oficina y el local comercial, es de alquiler. Hoy en día, se está pagando 530 € al mes en concepto de arrendamiento. La zona de almacenaje está situada en la misma ciudad de Barcelona, pero en otro barrio distinto al anterior, en este caso se disponen de unos 250 m² en el barrio de Horta – Guinardó. Aunque en la actualidad, esta ubicación responde a las necesidades operativas de PARQUETS S.A., no se descarta en un futuro no muy lejano cambiar la ubicación de esta zona, tanto para ganar en accesibilidad como en dimensiones de almacenado, y poder abastecer la demanda creciente de producto.

1.1.3.- Distribución de la zona de trabajo

En la actualidad, con un único local comercial, situado en el barrio de Sarria-Sant Gervasi de Barcelona, la distribución geográfica de los proyectos realizados por PARQUETS S.A., muestra una clara tendencia a llevarse a cabo en las proximidades de dicho local. Concretamente, en el año 2009, nos encontramos con la siguiente distribución:



1.2.- Localizaciones futuras

Para preparar la expansión geográfica de la compañía, pensamos en una apertura gradual de nuevos locales comerciales, creciendo en forma de red, es decir, primero mejorando nuestra posición dentro de la ciudad de Barcelona, siguiendo con la apertura de locales en las poblaciones colindantes a esta ciudad, pasando en un futuro a crecer en todo el territorio catalán. Aunque, si nos centramos en el plazo de tiempo que nos ocupa el presente trabajo (5 años), pensamos en unas 8 nuevas aperturas en todo el territorio catalán. Por otro lado, en cuanto a la zona de almacenaje, pensamos en un gran almacén central que pueda abastecer todos los proyectos efectuados dentro del territorio catalán.

1.2.1.- Locales comerciales y oficinas

Tenemos en mente locales comerciales de unos 60 m² de media, donde exista una completa exposición de los materiales que ofrece la empresa, así como una pequeña zona de unos 15 m² de área comercial destinada también a las gestiones administrativas entre la empresa y el cliente, como puede ser: la concertación de la

visita de un profesional, el asesoramiento técnico realizado por nuestros profesionales, la negociación de un presupuesto, el pago de un proyecto realizado, etc. Uno de estos locales dispondrá de una zona anexa (150 m² aproximadamente) para ubicar las oficinas de la empresa, desde donde trabaje el personal de dirección y administración.

Como ya vimos en el apartado 1.2 del capítulo III, queremos abrir ocho nuevos locales en estos próximos cinco años, concretamente pasar a tener: tres en la ciudad de Barcelona (incluyendo el que existe actualmente), cuatro en la provincia de Barcelona y dos en el resto de Cataluña. A partir del análisis de mercado realizado, pensamos en las siguientes ubicaciones para nuestros locales:

CANTIDAD	UBICACIÓN	Año apertura
3 locales en la ciudad de Barcelona	1. Sarriá-Sant Gervasi	Año 0
	2. Eixample	Año 1
	3. les Corts	Año 3
4 locales en la provincia de Barcelona	4. Sant Cugat del Vallés	Año 2
	5. Sabadell	Año 3
	6. Badalona	Año 4
	7. Mataró	Año 5
2 locales en el resto de Cataluña	8. Tarragona	Año 4
	9. Girona	Año 5

1.2.2.- Almacenes

La situación de la zona de almacenaje es de vital importancia para no sobrepasarse en los costes de transporte. Según el presente estudio, a cinco años vista, el volumen principal de nuestra facturación recaerá en toda la provincia de Barcelona, por este motivo debemos minimizar los transportes en toda esta área, situando el almacén en una zona céntrica al núcleo de nuestro trabajo, teniendo en cuenta a la vez, el coste de alquiler del suelo en esa zona. Este almacén podría estar ubicado en un polígono industrial de las poblaciones colindantes a Barcelona.

Las dimensiones de almacenaje deben ser las suficientes como para contener todo el volumen de trabajo que se desarrolle en el mismo momento, además de contener una zona de almacenaje permanente (maquinaria, materiales habituales, barniz, herramientas, etc.), y una pequeña zona de oficina desde donde trabajen nuestros profesionales. Pensamos que una nave de unos 500 m² será suficiente para poder trabajar en buenas condiciones. En un futuro, cuando la compañía siga creciendo

geográficamente, se deberá analizar detalladamente, si es mejor cambiar la ubicación de dicho almacén o bien, aumentar el número de almacenes.

2. Proceso de realización del servicio

2.1.- Toma de contacto con el cliente

El primer instante es un paso crucial para que el cliente potencial decida, o no, realizar la compra. Además, en estos tipos de negocios, se suele tratar, por lo general, con un cliente poco fiel, en ocasiones movido por un precio más económico por parte de la competencia. Por lo tanto, la primera impresión que le causemos al posible cliente podrá hacer decantar la balanza hacia nuestro favor. Este primer contacto vamos a diferenciarlo en dos, según la naturaleza del cliente:

- Clientes particulares: el primer contacto con este tipo de clientes se efectuará en nuestros locales comerciales, cuando estos acudan movidos por un interés de compra de nuestros servicios, ya sea: por recomendación de un antiguo cliente, por conocimiento a través de los medios de publicidad, por decisión propia en busca de cubrir una necesidad, etc. Nuestra misión en este caso, será un asesoramiento completo y satisfactorio para el cliente, buscando establecer una relación comercial con el mismo.
- Despachos profesionales de decoración y arquitectura: el primer contacto con estos posibles clientes (que no consumidores) se efectuará, por lo general, en sus despachos profesionales, a través de nuestros comerciales. El objetivo que se persigue, en este caso, es el de dar una información completa de nuestros servicios, dar detalles del trabajo que realizamos y, poner de relieve las ventajas que conlleva para ellos, la contratación de nuestros servicios. Estas visitas deberán ser periódicas para garantizar una cierta relación de confianza entre estos despachos profesionales y nuestra empresa.

2.2.- Visita al lugar del proyecto

Este, lo podríamos considerar como el segundo paso dentro del proceso de realización del servicio, aunque de alguna forma, todavía nos encontramos en una fase en que el cliente no ha tomado ninguna decisión definitiva, y por lo tanto, nuestro objetivo de convencer al cliente todavía debe ser tenido en cuenta.

Una vez concertada la entrevista por parte del cliente, uno de nuestros profesionales se desplazará hasta el lugar del proyecto, para asesorar “in situ” al cliente, así como, para tomar los datos y medidas oportunas para elaborar el presupuesto de venta. Es el momento de orientar al cliente sobre las mejores alternativas posibles, dadas las condiciones visuales del área, y también, sobre los plazos de realización del proyecto

2.3.- Realización del presupuesto

Una vez se han realizado las medidas oportunas en el lugar del proyecto, y el cliente ha escogido el material que más se adapta a sus necesidades, se procede a elaborar el presupuesto. En muchas ocasiones, se elaborará más de un presupuesto para una misma instalación, ya que el cliente a veces solicita información sobre varios modelos o gamas de producto.

El presupuesto se elaborará en nuestra oficina y será comunicado al cliente en la mayor brevedad posible. El propósito fundamental es realizar un documento entendible para el cliente, para que pueda conocer, en todo momento, aquellos conceptos por los que se le va a facturar. En este momento, el cliente tiene dos opciones: no aceptar el presupuesto, o bien, aceptarlo y firmarlo, dando su conformidad a la realización del proyecto. Es en este preciso momento cuando se acordarán los plazos de pago y el momento de inicio de las obras.

2.4.- Abastecimiento de material

Una vez acordados los puntos anteriores, procedemos al abastecimiento del material necesario para la realización del proyecto, bien comprándolo a nuestros proveedores, o bien, seleccionándolo en nuestro almacén, en caso de que dispongamos de stock suficiente. En este momento, deberemos tener en cuenta los plazos de pago que nos aplica el proveedor, ya que podemos tener un déficit de tesorería si el cliente nos efectúa el primer pago al iniciar la obra, y nosotros, ya hemos tenido que pagar el material al proveedor. Sin embargo, como veremos en el Plan económico-financiero, nuestra idea de cobro a los clientes es: 40 % al encargo, 20 % al iniciar la obra y el otro 40 % al finalizar la misma.

Para el transporte del material hasta el lugar de la instalación existen dos opciones, en caso de que compremos el material, este distribuidor puede hacer entrega de la mercancía en el mismo lugar de la obra (aunque en este caso, debe existir un mínimo

de material comprado, es decir, la obra debe ser importante). O bien, si suministramos el material desde nuestro almacén, este transporte será llevado a cabo por nosotros mismos, junto al resto de maquinaria y elementos necesarios que se necesiten para la instalación.

2.5.- Seguimiento de las obras

Desde el inicio de la instalación habrá un profesional encargado del seguimiento de la misma. Esta persona será la responsable de establecer el contacto, entre la oficina y los profesionales instaladores, comunicando posibles faltas de material, posibles incidencias, ausencias de trabajadores, etc. Lógicamente, este profesional tendrá diferentes obras asignadas y velará por el correcto funcionamiento de todas ellas. A la vez, este mismo profesional, puede servir para efectuar posibles entregas de material secundario a las distintas obras que así lo soliciten.

2.6.- Servicio post-venta

Una vez acabada la obra, y dado el beneplácito del cliente, se procederá a entregar un certificado de garantía por vigencia de un año, en el que la empresa se compromete a reemplazar, sin coste alguno para el cliente, aquellas instalaciones que se hayan podido deteriorar (siempre que no sea consecuencia de factores externos: climatológicos, inundaciones, incendios, golpes, etc.). Este certificado de garantía, se entregará en el mismo momento en el que el cliente efectúe su último pago, y de alguna manera, la obra se dé por acabada por ambas partes.

Además, existe la posibilidad, que periódicamente se entregue algún producto a los antiguos clientes, como medida de fidelización. Por ejemplo, en el caso del parquet, se pueden entregar productos abrillantadores y de limpieza.

3. Tecnología necesaria

La base de nuestro servicio, es eminentemente manual, una instalación de éxito dependerá, fundamentalmente, de la destreza práctica del profesional utilizado. La tecnología utilizada, no afecta en gran manera a los resultados. Únicamente, podríamos considerar, en el caso del parquet natural, la maquina de pulir la madera, ya que su mayor o menor calidad influirá directamente en los resultados visibles de la instalación.

Por este motivo, todas las maquinas y herramientas utilizadas por PARQUETS S.A. son de la máxima calidad del mercado.

3.1.- Maquinaria utilizada

No podemos considerar que la tecnología utilizada sea muy compleja. En el mercado existen múltiples modelos de máquinas, que intervienen en diferentes momentos de la instalación del parquet, del pavimento sintético o de la moqueta. Aquella maquinaria más utilizada e importante es:

- Pulidora orbital
- Lijadora de banda
- Lijadora de orillas
- Clavadora de zócalo
- Cepillo eléctrico
- Maquinaria diversa para cortar la madera
- Compresor

3.2.- Materiales secundarios

Hay otros materiales que también son habituales en la instalación de nuestros productos, pero que no son considerados como elementos decisivos por parte del cliente. Los materiales secundarios más importantes, ya sea por precio o volumen de utilización, son: barniz (mate, satinado o brillante), cola, clavos de 35 mm, lijas, pletinas y bases insonorizantes.

En cuanto a las herramientas utilizadas, nos encontramos con una gran diversidad, siendo las más importantes: golpeador con mango y taco fresador, espátulas dentadas y en general, herramientas diversas de carpintería.

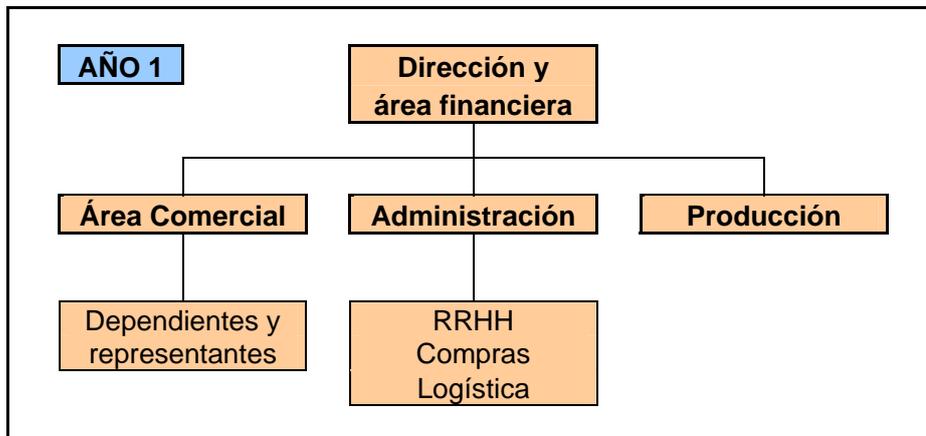
VII.- PLAN DE ORGANIZACIÓN

1. Modelo de organización

Con la expansión de la compañía debe haber un cambio organizativo lógico, dado el mayor número de trabajadores que se incorporarán a la empresa. De la misma forma, para acometer algunos objetivos estratégicos que nos hemos marcado será necesario crear algún departamento que antes no existía o bien no estaba potenciado. Sin embargo, a pesar del crecimiento organizativo esperado, pensamos en un organigrama bastante plano donde la comunicación entre departamentos sea muy fluida.

1.1.- Organigrama a finales del primer año

Vamos a diferenciar entre el organigrama del primer año y el previsto para dentro de 5 años, así queremos reflejar el cambio evolutivo que experimentará la empresa.



En el modelo de organigrama inicial, prevemos una organización muy sencilla, dadas las características reducidas de la empresa. Por ello, consideramos que la misma área financiera será responsabilidad del director general, un director que a la vez actuará de coordinador de todas las áreas, y tomará decisiones en cada una de ellas, conjuntamente con los responsables de las mismas.

Diferenciamos un área comercial, en la que tendrán cabida los dependientes de los distintos locales comerciales y los representantes-comerciales, encargados de captar clientes entre los despachos profesionales de arquitectura e interiorismo. Todos ellos, estarán coordinados, por un profesional comercial, encargado también de unificar

criterios comerciales y elaborar una estrategia al respecto para potenciar el crecimiento futuro de la empresa.

Por otro lado, tendríamos el área de administración, encargada de muchas y diversas tareas, como por ejemplo:

- RRHH: búsqueda y contratación de nuevo personal, según las necesidades que vayan derivando con el crecimiento de la compañía, cálculo de sueldos y salarios de los distintos profesionales, etc.
- Compras: negociación con proveedores, compra del material necesario ante cualquier proyecto, calcular los tiempos de compra para cumplir con el momento de la instalación, etc.
- Logística: coordinar la entrega del material en cada uno de los diferentes proyectos.
- Otras tareas: elaboración de presupuestos, contacto con servicios externos (agua, luz, telefonía, abogados, etc.), cobro de las obras realizadas, etc.
- Almacenaje: coordinar el almacén con las necesidades de suministro de material.

Y por último, el área de producción, aquella que contribuirá más directamente al éxito o al fracaso de la empresa. Esta área será la encargada de realizar las instalaciones de nuestros productos. Estará coordinada por un profesional que actuará de nexo de unión entre la oficina de la empresa y los distintos lugares donde se realicen los proyectos, informando sobre la evolución de la misma, sobre nuevas necesidades de material, y de posibles problemas que puedan ir surgiendo. Este coordinador será el mismo que se encargará de la visita al lugar del proyecto, previo a la elaboración del presupuesto y anterior, a cualquier decisión definitiva tomada por parte del cliente (explicado en el punto 2.2 del capítulo VI), donde se tomarán las medidas oportunas y se aconsejará al cliente, "in situ", sobre la mejor elección de material posible dadas las características del lugar.

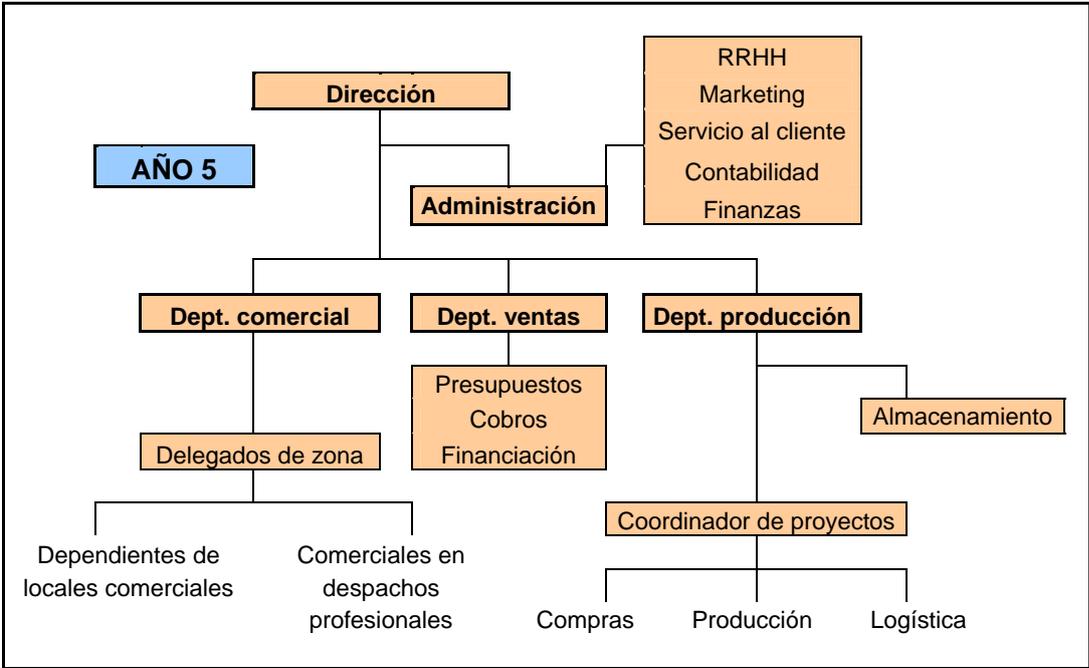
1.2.- Necesidades de personal en el primer año

Ya hemos comentado que la estructura organizativa inicial va a ser muy sencilla, y que poco a poco se irá ampliando, en función de las necesidades operativas de los distintos

ejercicios. Por ello, pensamos en el siguiente número inicial de profesionales (a finales del primer año):

Necesidades de personal del 1er año	
Área / Cargo	Número
Dirección y área financiera	1
Área Comercial (Coordinador y comercial)	1
Área Comercial (Dependientes)	2
Área de administración	1
Área de producción (Coordinador)	1
Área de producción (Instaladores)	2
TOTAL	8

1.3.- Organigrama a finales del quinto año



Se puede apreciar que la evolución del organigrama previsto en 5 años conlleva un cambio importante de estructura, de organización del trabajo y de necesidades de personal. Lógicamente, esto sólo es una previsión, a medida que la empresa vaya creciendo iremos implantando una estructura organizativa acorde con nuestras necesidades.

En este organigrama tenemos diferenciada, el área de dirección, el departamento comercial, el departamento de ventas y el departamento de producción, todos ellos con un área intermedia de administración (Contabilidad, Servicio al Cliente, etc.).

En este caso, la dirección se encargará de la coordinación de los distintos departamentos, dejando las tareas financieras al área de administración que se ocupará de ello. Así mismo, se encargará de la elaboración de una estrategia empresarial que permita a la empresa seguir creciendo y ganando territorio.

El área de administración, por su parte, se encargará de diversos aspectos del día a día de cualquier empresa mediana. Entre sus funciones estará:

- RRHH: búsqueda y contratación de nuevo personal, según las necesidades operativas de la empresa, determinación de sueldos y salarios, etc.
- Marketing: Implementación de nuevas herramientas que permitan a la empresa seguir creciendo en el mercado y, seguir ganando clientes.
- Servicio al cliente: se encargarán de toda la fase post-venta, haciendo acciones de fidelización de clientes, etc.
- Contabilidad: realizarán la gestión de las cuentas de la empresa, declaraciones de impuestos y todas aquellas presentaciones obligatorias ante organismos oficiales.
- Finanzas: relación directa con las diferentes entidades bancarias, negociando desde la financiación propia de la empresa, hasta la posible financiación de los proyectos que se ofrecerá a nuestros clientes.

Por lo que respecta al departamento comercial, seguirán realizando las mismas funciones operativas del primer año, con la diferencia que habrá un delegado de zona encargado de coordinar las operaciones de cada uno de los comerciales y dependientes destinados a ese lugar (esta función de delegado de zona se piensa más de cara a un futuro mayor, probablemente en cinco años, no es necesaria la utilización de este profesional).

Vamos a crear un departamento de ventas, orientado a estar en contacto permanente con el cliente, realizando funciones de:

- Elaboración de presupuestos: cálculo y negociación de los presupuestos con los clientes, según los datos del proyecto a realizar. Ante la elaboración de dos o más presupuestos para un

mismo cliente, ayudará en la elección de uno de ellos, orientando sobre las posibilidades de la superficie escogida.

- Cobros: determinación del plazo de cobro de cada uno de los presupuestos, gestión de los cobros, etc.
- Financiación: ofrecer el servicio de financiación de los proyectos a nuestros clientes.

Por último, un departamento de producción, orientado a realizar con éxito el servicio que ofrecemos a nuestros clientes. Vamos a diferenciar entre un área de almacén, que estará en contacto directo con las necesidades de materiales en las distintas obras, y un área de coordinación de proyectos, encargada de hacer de nexo de unión entre las diferentes tareas a realizar ante un proyecto:

- Compras: relación con proveedores para el suministro de material necesario, del mismo modo, contacto permanente con el almacén para la utilización de materiales ya disponibles.
- Producción: instalación de parquet, pavimento sintético o moqueta, en el lugar escogido por nuestro cliente. (Existencia de profesionales propios y, selección de instaladores autónomos para corregir los picos de trabajo)
- Logística: transporte del material desde el almacén hasta los lugares de realización de las obras, negociación con los proveedores sobre el lugar de descarga del material (en nuestro almacén o bien ya, en el lugar de realización de la obra).

En general, a pesar de haber diferenciado varios departamentos, pensamos en una comunicación muy directa entre todos ellos. Los distintos departamentos estarán ubicados en una misma área de oficinas, por lo tanto, este contacto diario será sencillo y ayudará a realizar un trabajo común para la satisfacción de nuestros clientes y el crecimiento de la compañía.

1.4.- Evolución de la necesidad de trabajadores

El crecimiento de la empresa va acompañado de un incremento de los profesionales que trabajan en ella. Realizando un cálculo aproximado a partir del volumen de trabajo previsto y las responsabilidades a desempeñar, pensamos en el siguiente número de profesionales para nuestra empresa:

Necesidades de personal del 5º año	
Área / Cargo	Número
Dirección	1
Administración (RRHH)	1
Administración (Marketing y Servicio al Cliente)	1
Administración (Contabilidad y Finanzas)	1
Dept. Comercial (Director y delegado de zona)	1
Dept. Comercial (Comerciales)	3
Dept. Comercial (Dependientes)	12
Dept. Ventas (Director/Coordinador)	1
Dept. Ventas (Ayudante)	1
Dept. Producción (Almacén)	2
Dept. Producción (Coordinador de proyectos)	3
Dept. Producción (Compras)	1
Dept. Producción (Instaladores)	18
Dept. Producción (Transporte)	2
TOTAL	48

2. Recursos humanos

2.1.- Perfil buscado en la selección de personal

Para elaborar un perfil idóneo que sirva para la búsqueda de personal, vamos a diferenciar entre los puestos más administrativos, y aquellos que exigen una mayor destreza manual. En cuanto al perfil de los responsables de cada una de las áreas (administración, comercial, ventas y producción) pensamos en profesionales con licenciatura en ADE, Empresariales o equivalente, con una experiencia profesional de más de cinco años realizando tareas similares. Como queremos crear una compañía joven, buscamos un perfil determinado según el área de actuación:

- Personal de administración sin cargo directivo (Dept. administración, ventas, compras y coordinadores de proyectos): creemos idóneo que posean una formación académica media-alta (grado superior o licenciatura) con una experiencia profesional de uno o dos años.
- Comerciales: además de una cierta formación especializada y una experiencia profesional en el sector, es necesario que tengan: don de gentes, empatía y ser comunicativos. Será valorable el conocimiento de idiomas además del castellano, catalán e inglés.
- Dependientes: al ser la cara visible de la empresa, deben tener buena presencia, ser comunicativos y atentos con los clientes.

- Instaladores: deben tener experiencia como instaladores de diferentes tipos de suelos de entre 5 y 10 años, ser polivalentes para adaptarse al tipo de material escogido por el cliente, deben tener una buena presencia y ser comunicativos con los clientes.

2.2.- Selección de personal externo

Para ser más eficientes y optimizar el trabajo de la empresa, tendremos un cierto número de instaladores con contrato fijo, pero nos ayudaremos de profesionales autónomos de confianza, que nos permitan solucionar los picos de trabajo que suelen tener este tipo de empresas. De esta manera conseguimos un doble propósito, por un lado, no dejar escapar posibles proyectos por motivos de espera por parte del cliente y, por otro lado, no tener ningún coste asociado cuando el volumen de trabajo baja.

2.3.- Determinación de los costes laborales

Para mantener la motivación de todos nuestros empleados y debido a las condiciones empresariales del sector donde nos movemos, creemos oportuno jugar en algunos departamentos de la empresa con salarios fijos y un porcentaje variable en función de los objetivos conseguidos, de esta forma prevemos los siguientes costes laborales:

Sueldos y Salarios del 1er año			
Área / Cargo	Salario Fijo	Salario Variable	
Dirección y área financiera	24.000 €	No	-
Área Comercial (Coordinador y comercial)	18.000 €	Sí	1% s/ventas
Área Comercial (Dependientes)	16.000 €	Sí	1% s/ventas
Área de administración	20.000 €	No	-
Área de producción (Coordinador)	22.000 €	No	-
Área de producción (Instaladores)	18.000 €	Sí	Plus por eficiencia

El plus por eficiencia de los profesionales instaladores, será el resultado de los valores obtenidos en la obra (rapidez, calidad de acabados y satisfacción del cliente). Se pretende hacer una valoración posterior, al acabar la obra, para identificar aquellos trabajadores excelentes, y en tal caso, recompensarlos por el trabajo realizado.

VIII.- PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

Es el momento de evaluar económicamente este proyecto de crecimiento. Para su elaboración, vamos a tener en cuenta un conjunto de hipótesis básicas:

HIPÓTESIS BÁSICAS					
	1	2	3	4	5
	2011	2012	2013	2014	2015
FINANCIERAS					
Inflación	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Pagos a proveedores (días)	Contado	30	60	60	60
Tipo de interés activo	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Tipo de interés pasivo	6%	6%	6%	6%	6%
Tipo impositivo efectivo ⁴	30%	30%	30%	30%	30%
Pay-Out (Dividendos)	0%	0%	25%	50%	50%
LABORALES					
Nº de empleados	8	12	18	30	48
Días laborables	280	280	280	280	280

1. Previsión de ventas

Partimos de un volumen de ventas en el último año (previo a la elaboración del presente Business Plan) de 185.000 €, con una total de 110 presupuestos realizados con un importe medio de 1.681,82 €. Para el futuro, prevemos las siguientes cifras:

PREVISIÓN DE VENTAS					
	1	2	3	4	5
	2011	2012	2013	2014	2015
Nº de locales comerciales	2	3	5	7	9
Nº de proyectos medio por local	121	139	160	176	185
<i>Incremento año anterior</i>	10%	15%	15%	10%	5%
Total nº de proyectos	242	417	800	1232	1663
Importe medio de cada proyecto	1.766 €	1.854 €	2.040 €	2.244 €	2.356 €
<i>Incremento año anterior</i>	5%	5%	10%	10%	5%
Volumen de ventas (miles €)	427,35	774,04	1.631,93	2.764,49	3.918,67

⁴ Últimamente, están apareciendo diferentes informaciones acerca del tipo impositivo de sociedades: rebajas al 25 % para PYMES, unificación a nivel comunitario, etc. Ante la duda de poder asegurar un porcentaje concreto, preferimos realizar el cálculo con un rango elevado (30 %), y mantenerlo constante durante los 5 años de previsión.

Todos estos valores, son cifras aproximadas según el estudio realizado, obviamente tienen menos fiabilidad cuanto mayor es el horizonte de previsión. Para un mayor cumplimiento de la viabilidad del proyecto, también tendremos en cuenta un criterio pesimista de ingresos que reduzca en un 25 % los mismos:

	1	2	3	4	5
	2011	2012	2013	2014	2015
Previsión de ventas (miles €)	427,35	774,04	1.631,93	2.764,49	3.918,67
<i>Reducción en un 25 %</i>					
Previsión pesimista (miles €)	320,51	580,53	1.223,95	2.073,37	2.939,00

Posteriormente, compararemos si la empresa sigue teniendo sentido con esta reducción de los ingresos y un aumento de los gastos por encima de lo previsto.

2. Plan de inversión

Contamos con una empresa con más de 40 años de presencia en el sector, cosa que permite afrontar las nuevas inversiones con una cierta garantía, aunque sólo sea por el hecho de tener una marcada tradición en el mercado barcelonés. En primer lugar, queremos detallar las nuevas inversiones que tendremos que afrontar con motivo de la apertura de nuevos locales comerciales (aunque muchos conceptos dependerán de las particularidades con la que nos encontremos los locales):

CONCEPTO	IMPORTE
Ambientación del local	
Reforma de paredes y techos	6.500 €
Instalación de suelo de parquet	5.000 €
Mobiliario de oficina	2.000 €
Elementos informáticos	1.500 €
Iluminación	1.200 €
Expositores	1.500 €
Otros elementos decorativos	750 €
Total ambientación del local	18.450 €
Elementos para las instalaciones	
Pulidora orbital	1.300 €
2 lijadoras de bandas	12.000 €
2 lijadoras de orillas	6.000 €
Otras maquinaria	450 €
Herramientas	350 €
Total elementos de instalación	20.100 €
TOTAL	38.550 €

Así pues, la inversión a realizar en los próximos años, en concepto de apertura de nuevos locales comerciales es de:

INVERSIÓN NECESARIA POR APERTURA DE LOCALES					
	1	2	3	4	5
	2011	2012	2013	2014	2015
Nº de locales comerciales	2	3	5	7	9
Nuevos locales	2	1	2	2	2
Inversión anual	77.100 €	38.550 €	77.100 €	77.100 €	77.100 €

Aunque ya se ha comentado en muchas ocasiones que la empresa posee un local propio, para el cálculo de la inversión necesaria también lo tenemos en cuenta. En primer lugar, porqué deberá sufrir una reforma y en segundo lugar, debido al accionariado actual, pensamos que la mejor idea es el alquiler por nuestra parte de este local por si alguna parte del antiguo accionariado no quiere continuar en la empresa. De esta forma, pretendemos crear un Plan de Viabilidad más realista.

Por otro lado, existen algunos elementos no amortizables y que no deberemos tener en cuenta para realizar el cálculo. Así pues, la política de amortizaciones es:

Amortizaciones	Valor	Vida útil
Mobiliario de oficina	2.000 €	10
Elementos informáticos	1.500 €	5
Expositores	1.500 €	10
Pulidora orbital	1.300 €	10
2 lijadoras de bandas	12.000 €	10
2 lijadoras de orillas	6.000 €	10
Otras maquinaria	450 €	10
Herramientas	350 €	10
TOTAL	25.100 €	

En definitiva, con la apertura de cada uno de los locales, tendremos un valor amortizable (lógicamente, no será un dato 100 % real) de 25.100 € Y, en consecuencia, en los cinco primeros años, tendremos una amortización (Ver anexo 3):

Amortizaciones	1	2	3	4	5
	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL	5.320,00 €	7.980,00 €	13.300,00 €	18.620,00 €	23.940,00 €

3. Plan de financiación

Para realizar este plan de crecimiento empresarial, deberemos hacer frente a una inversión inicial, condicionada por un rápido crecimiento estructural de la compañía y que requerirá de necesidades económicas de financiación. Contamos con una financiación económica procedente de dos fuentes, por un lado, una aportación dineraria de los socios y el emprendedor, que asciende a 90.000 €, y por otro lado, una financiación externa por parte de alguna entidad bancaria en forma de línea de crédito. Esta financiación va a efectuarse durante los tres primeros años de vida de la empresa, ya que prevemos poder aprovechar los resultados obtenidos para sostener un crecimiento a medio plazo. Dadas estas necesidades, planteamos una inversión con las siguientes características:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CASH FLOW	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Cash-Flow inicial	0,00 €	0,00 €	0,00 €	13.238,11 €	196.624,55 €
BAI	-38.657,45 €	4.823,88 €	110.192,24 €	306.060,09 €	570.601,17 €
Amortizaciones	5.320,00 €	7.980,00 €	13.300,00 €	18.620,00 €	23.940,00 €
Aumento saldo clientes	-47.483,38 €	-38.520,90 €	-95.321,41 €	-125.840,03 €	-128.241,69 €
Aumento saldo proveedores	0,00 €	27.736,38 €	89.218,69 €	81.166,82 €	82.715,89 €
Inversión en activ. materiales	-50.200,00 €	-25.100,00 €	-50.200,00 €	-50.200,00 €	-50.200,00 €
Aportación capital (socios)	90.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Impuesto de sociedades	0,00 €	11.597,23 €	-1.447,16 €	-33.057,67 €	-91.818,03 €
Pago de dividendos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-13.362,77 €	-127.165,18 €
Devolución del crédito	0,00 €	-41.020,83 €	-52.504,24 €	0,00 €	0,00 €
Superávit / (Déficit)	-41.020,83 €	-52.504,24 €	13.238,11 €	196.624,55 €	476.456,72 €
Excedente	0,00 €	0,00 €	13.238,11 €	196.624,55 €	476.456,72 €
Línea de crédito	-41.020,83 €	-52.504,24 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Cash-flow final del periodo	0,00 €	0,00 €	13.238,11 €	196.624,55 €	476.456,72 €

Como podemos comprobar mediante el cuadro anterior del Cash-Flow, durante el tercer año todavía necesitaremos la línea de crédito de la entidad financiera, y es a partir del cuarto año, cuando podemos contar plenamente con un excedente dinerario propio a partir del cual realizar las inversiones previstas según este plan. También contemplamos, como se muestra en la tabla, un pago de dividendos a partir del cuarto año (con cargo al tercer ejercicio) mediante el cual poder retribuir la inversión inicial realizada por los accionistas de la empresa.

4. Estados financieros previsionales

4.1.- Cuentas de P y G

La cuenta de resultados prevista para los próximos cinco años, nos indica un crecimiento continuo de las ventas (teniendo en cuenta que disponemos de más locales comerciales de venta al público) que repercuten en una mejora considerable del margen operativo de la compañía. Lógicamente, también existe un crecimiento de los costes de estructura a consecuencia de la mayor dimensión estructural que va tomando la empresa. Sin embargo, nos encontramos con un EBITDA positivo a partir del segundo año de implantación del Plan de Crecimiento, que nos permite obtener un Beneficio Neto creciente a lo largo de los próximos cinco años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pérdidas y Ganancias	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Ventas	427.350,46 €	774.038,52 €	1.631.931,22 €	2.764.491,49 €	3.918.666,69 €
Número de locales	2	3	5	7	9
Ingresos por local	213.675,23 €	258.012,84 €	326.386,24 €	394.927,36 €	435.407,41 €
% Crecimiento por local		21%	27%	21%	10%
Costes Operativos					
Materia Prima	-149.572,66 €	-270.913,48 €	-571.175,93 €	-967.572,02 €	-1.371.533,34 €
Mano de obra directa	-64.102,57 €	-116.105,78 €	-244.789,68 €	-414.673,72 €	-587.800,00 €
Materiales de instalación	-34.188,04 €	-61.923,08 €	-130.554,50 €	-221.159,32 €	-313.493,33 €
Transporte	-8.547,01 €	-15.480,77 €	-32.638,62 €	-55.289,83 €	-78.373,33 €
Total Costes	-256.410,28 €	-464.423,11 €	-979.158,73 €	-1.658.694,89 €	-2.351.200,01 €
% Crecimiento		81%	111%	69%	42%
MARGEN OPERATIVO	170.940,18 €	309.615,41 €	652.772,49 €	1.105.796,60 €	1.567.466,67 €
Costes de estructura					
Alquiler de locales	-33.600,00 €	-51.408,00 €	-85.680,00 €	-119.952,00 €	-154.224,00 €
Alquiler de almacén	-26.400,00 €	-26.928,00 €	-27.466,56 €	-28.015,89 €	-28.576,21 €
Empleados (no direct.)	-100.000,00 €	-163.640,00 €	-297.037,40 €	-436.751,34 €	-533.644,11 €
Suministros	-3.900,00 €	-5.967,00 €	-10.143,90 €	-14.485,49 €	-18.996,68 €
Material de oficina	-1.500,00 €	-2.295,00 €	-3.901,50 €	-5.571,34 €	-7.306,42 €
Marketing y publicidad	-8.547,01 €	-23.221,16 €	-65.277,25 €	-138.224,57 €	-195.933,33 €
Servicios externos	-2.200,00 €	-3.366,00 €	-5.722,20 €	-8.171,30 €	-10.716,08 €
Reparación maquinaria	0,00 €	-2.500,00 €	-4.166,67 €	-5.833,33 €	-7.500,00 €
Arreglo de locales	-26.900,00 €	-13.450,00 €	-26.900,00 €	-26.900,00 €	-26.900,00 €
Gastos de estructura	-203.047,01 €	-292.775,16 €	-526.295,48 €	-783.905,27 €	-983.796,83 €
% Crecimiento		44%	80%	49%	25%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pérdidas y Ganancias	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
EBITDA	-32.106,82 €	16.840,25 €	126.477,01 €	321.891,33 €	583.669,85 €
% Crecimiento		-152%	651%	155%	81%
% respecto ingresos	-7,51%	2,18%	7,75%	11,64%	14,89%
Amortizaciones	-5.320,00 €	-7.980,00 €	-13.300,00 €	-18.620,00 €	-23.940,00 €
EBIT	-37.426,82 €	8.860,25 €	113.177,01 €	303.271,33 €	559.729,85 €
% Crecimiento		-124%	1177%	168%	85%
% respecto ingresos	-8,76%	1,14%	6,94%	10,97%	14,28%
Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	165,48 €	2.788,76 €	10.871,32 €
Gastos financieros	-1.230,63 €	-4.036,38 €	-3.150,25 €	0,00 €	0,00 €
Resultado Financiero	-1.230,63 €	-4.036,38 €	-2.984,78 €	2.788,76 €	10.871,32 €
BAI	-38.657,45 €	4.823,88 €	110.192,24 €	306.060,09 €	570.601,17 €
Impuestos	11.597,23 €	-1.447,16 €	-33.057,67 €	-91.818,03 €	-171.180,35 €
Beneficio neto	-27.060,21 €	3.376,71 €	77.134,56 €	214.242,06 €	399.420,82 €

Un valor a tener en cuenta, aunque después veremos con mayor detalle en el análisis de los estados financieros, es el crecimiento del porcentaje del EBITDA con respecto a los ingresos de la compañía. Este valor nos está indicando que seremos más eficientes con los recursos empleados, y nos permite afirmar que las economías de escala se encuentran presentes en el mercado en el que nos movemos, es decir, que una mayor estructura ayuda a conseguir mayores ingresos con unos costes de estructura comparativamente inferiores.

4.2.- Balance de situación

A continuación, vamos a reflejar el Balance de situación de los próximos cinco periodos, donde observaremos, claramente, el crecimiento de la estructura empresarial como consecuencia de la implantación del Plan.

Debemos hacer mención especial a algunos elementos, tanto del Activo como del Pasivo. En primer lugar (como ya se ha comentado en el punto 3 de este capítulo), vamos a utilizar una póliza de crédito para cubrir las posibles faltas de liquidez que pudiera tener la empresa, es por este motivo, por el cual, en el primer y segundo ejercicio no disponemos de tesorería (quizá un dato muy teórico y no completamente

realista). Y a partir del tercer ejercicio, no tenemos deuda, ya que disponemos de una liquidez suficiente para afrontar de manera autónoma el día a día de la empresa, cumpliendo con las obligaciones comunes (también un dato muy teórico). Un cierto punto de deuda para afrontar ciertas inversiones siempre resultará positivo; esta decisión se tomará con la evolución económica de la empresa en el medio plazo.

En segundo lugar, también queremos comentar, el apartado de Proveedores del primer año. Como se puede observar, no tendremos deuda con proveedores. Esta situación es fruto del momento actual que vive el mercado. Debido a la condición de nuestros proveedores (dedicados principalmente al sector de la construcción), existen muchas reticencias a vender material si no es al contado, hasta que la empresa pueda obtener una cierta confianza por su parte. Por este motivo, para ser completamente realistas en este proyecto, hemos optado por considerar que el primer año deberemos pagar al contado todas las compras de materia prima.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
ACTIVO					
Inmovilizado	50.200,00 €	75.300,00 €	125.500,00 €	175.700,00 €	225.900,00 €
Amort.. Acum. Inmov.	-5.320,00 €	-13.300,00 €	-26.600,00 €	-45.220,00 €	-69.160,00 €
Activos Fijos Netos	44.880,00 €	62.000,00 €	98.900,00 €	130.480,00 €	156.740,00 €
Clientes	47.483,38 €	86.004,28 €	181.325,69 €	307.165,72 €	435.407,41 €
Tesorería	0,00 €	0,00 €	13.238,11 €	196.624,55 €	476.456,72 €
Activo circulante	47.483,38 €	86.004,28 €	194.563,81 €	503.790,28 €	911.864,13 €
ACTIVO TOTAL	92.363,38 €	148.004,28 €	293.463,81 €	634.270,28 €	1.068.604,13 €
PASIVO					
Capital	90.000,00 €	90.000,00 €	90.000,00 €	90.000,00 €	90.000,00 €
Reservas	0,00 €	-27.060,21 €	-23.683,50 €	40.088,30 €	127.165,18 €
Resultados	-27.060,21 €	3.376,71 €	77.134,56 €	214.242,06 €	399.420,82 €
Patrimonio total	62.939,79 €	66.316,50 €	143.451,06 €	344.330,36 €	616.586,00 €
Crédito	41.020,83 €	52.504,24 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Proveedores	0,00 €	27.736,38 €	116.955,07 €	198.121,89 €	280.837,78 €
Impuesto s/sdes	-11.597,23 €	1.447,16 €	33.057,67 €	91.818,03 €	171.180,35 €
Pasivo circulante	29.423,60 €	81.687,78 €	150.012,74 €	289.939,92 €	452.018,13 €
PASIVO TOTAL	92.363,38 €	148.004,28 €	293.463,81 €	634.270,28 €	1.068.604,13 €

4.3.- Plan de tesorería del primer año

Aunque ya sabemos de antemano que con la concesión de una póliza de crédito no tendremos problemas de liquidez, hemos realizado igualmente una Plan de Tesorería, que nos permita ver con facilidad aquellas obligaciones en las que vamos a incurrir mes a mes, detalladas de una forma analítica y periodificadas a lo largo de todo el primer ejercicio económico.

En este primer ejercicio, prevemos que con la aportación inicial por parte de los socios y el emprendedor, podamos hacer frente a las inversiones iniciales (adecuación de los dos locales comerciales). Aunque, es cierto, que esta inversión debería realizarse en un periodo cero, para poder abrir este primer ejercicio a pleno rendimiento; sin embargo, a efectos prácticos la hemos tenido en cuenta en el primer mes.

Por otro lado, también se pone de manifiesto el pago al contado a nuestros proveedores durante este primer año, así como la utilización de la póliza de crédito a partir del tercer mes, con un importe utilizado en este primer ejercicio de 41.020,83 €

Plan de tesorería	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingres. por ventas	2.327,62 €	14.896,75 €	27.465,88 €	27.465,88 €	33.750,44 €	33.750,44 €
Ingres. Ordinarios	2.327,62 €	14.896,75 €	27.465,88 €	27.465,88 €	33.750,44 €	33.750,44 €
Aportación capital	90.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ingr. Extraordin.	90.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Total Cobros	92.327,62 €	14.896,75 €	27.465,88 €	27.465,88 €	33.750,44 €	33.750,44 €
Proveedores	-2.702,36 €	-8.107,09 €	-13.511,82 €	-13.511,82 €	-16.214,18 €	-16.214,18 €
Salarios	-13.675,21 €	-13.675,21 €	-13.675,21 €	-13.675,21 €	-13.675,21 €	-13.675,21 €
Alquileres	-5.000,00 €	-5.000,00 €	-5.000,00 €	-5.000,00 €	-5.000,00 €	-5.000,00 €
Suministros	-325,00 €	-325,00 €	-325,00 €	-325,00 €	-325,00 €	-325,00 €
Publicidad	0,00 €	-1.424,50 €	0,00 €	-1.424,50 €	0,00 €	-1.424,50 €
Gastos varios	-434,02 €	-685,41 €	-936,79 €	-936,79 €	-1.062,48 €	-1.062,48 €
Pagos Ordinarios	-22.136,60 €	-29.217,21 €	-33.448,82 €	-34.873,32 €	-36.276,87 €	-37.701,38 €
Intereses crédito	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-31,59 €	-75,06 €	-96,80 €
Otros gastos	-52.441,67 €	-2.241,67 €	-2.241,67 €	-2.241,67 €	-2.241,67 €	-2.241,67 €
Pagos extraordin.	-52.441,67 €	-2.241,67 €	-2.241,67 €	-2.273,26 €	-2.316,72 €	-2.338,47 €
Total Pagos	-74.578,27 €	-31.458,88 €	-35.690,49 €	-37.146,58 €	-38.593,60 €	-40.039,84 €
Diferencia	17.749,35 €	-16.562,13 €	-8.224,61 €	-9.680,70 €	-4.843,15 €	-6.289,40 €
Devolución crédito	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-7.037,39 €	-16.718,09 €	-21.561,25 €
Saldo anterior	0,00 €	17.749,35 €	1.187,22 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo de empresa	17.749,35 €	1.187,22 €	-7.037,39 €	-16.718,09 €	-21.561,25 €	-27.850,64 €
Aportación crédito	0,00 €	0,00 €	7.037,39 €	16.718,09 €	21.561,25 €	27.850,64 €
Saldo total	17.749,35 €	1.187,22 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Plan de tesorería	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingres. por ventas	27.465,88 €	40.035,01 €	40.035,01 €	40.035,01 €	46.319,58 €	46.319,58 €
Ingres. Ordinarios	27.465,88 €	40.035,01 €	40.035,01 €	40.035,01 €	46.319,58 €	46.319,58 €
Aportación capital	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ingr. Extraordin.	0,00 €					
Total Cobros	27.465,88 €	40.035,01 €	40.035,01 €	40.035,01 €	46.319,58 €	46.319,58 €
Proveedores	-13.511,82 €	-18.916,54 €	-18.916,54 €	-18.916,54 €	-21.618,91 €	-21.618,91 €
Salarios	-13.675,21 €	-13.675,21 €	-13.675,21 €	-13.675,21 €	-13.675,21 €	-13.675,21 €
Alquileres	-5.000,00 €	-5.000,00 €	-5.000,00 €	-5.000,00 €	-5.000,00 €	-5.000,00 €
Suministros	-325,00 €	-325,00 €	-325,00 €	-325,00 €	-325,00 €	-325,00 €
Publicidad	0,00 €	-1.424,50 €	0,00 €	-1.424,50 €	0,00 €	-1.424,50 €
Gastos varios	-936,79 €	-1.188,17 €	-1.188,17 €	-1.188,17 €	-1.313,86 €	-1.313,86 €
Pagos Ordinarios	-33.448,82 €	-40.529,43 €	-39.104,93 €	-40.529,43 €	-41.932,98 €	-43.357,49 €
Intereses crédito	-125,04 €	-162,52 €	-175,53 €	-182,21 €	-195,31 €	-186,56 €
Otros gastos	-2.241,67 €	-2.241,67 €	-2.241,67 €	-2.241,67 €	-2.241,67 €	-2.241,67 €
Pagos extraordin.	-2.366,70 €	-2.404,19 €	-2.417,20 €	-2.423,88 €	-2.436,98 €	-2.428,23 €
Total Pagos	-35.815,52 €	-42.933,62 €	-41.522,13 €	-42.953,31 €	-44.369,96 €	-45.785,71 €
Diferencia	-8.349,64 €	-2.898,61 €	-1.487,12 €	-2.918,30 €	1.949,61 €	533,86 €
Devolución crédito	-27.850,64 €	-36.200,29 €	-39.098,89 €	-40.586,01 €	-43.504,31 €	-41.554,70 €
Saldo anterior	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo de empresa	-36.200,29 €	-39.098,89 €	-40.586,01 €	-43.504,31 €	-41.554,70 €	-41.020,83 €
Aportación crédito	36.200,29 €	39.098,89 €	40.586,01 €	43.504,31 €	41.554,70 €	41.020,83 €
Saldo total	0,00 €					

4.4.- Análisis de los estados financieros

Observamos, a continuación, los diferentes ratios calculados, que nos reflejan de una manera analítica el estado de la empresa en los próximos cinco ejercicios.

ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS					
RATIO POSICIÓN FINANC.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ratio de endeudamiento	0,32	0,55	0,51	0,46	0,42
Fondos propios	68,14%	44,81%	48,88%	54,29%	57,70%
Fondos ajenos	31,86%	55,19%	51,12%	45,71%	42,30%
RATIO DE LIQUIDEZ	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Solvencia corriente	1,61	1,05	1,30	1,74	2,02
Ratio de Garantía	3,14	1,81	1,96	2,19	2,36
RATIOS DE RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROS = B° Neto / Ventas	-6,33%	0,44%	4,73%	7,75%	10,19%
ROE = BAI / Fondos Propios	-61,42%	7,27%	76,82%	88,89%	92,54%
ROA = EBIT / ATN	-40,52%	5,99%	38,57%	47,81%	52,38%
RATIOS DE EFIC. OPERATIVA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas / Activo Fijo Neto	9,52	12,48	16,50	21,19	25,00
Ventas / Activos Total Neto	6,79	11,67	11,38	8,03	6,36

RATIOS DE POSICIÓN FINANCIERA: Nos indican un ratio de endeudamiento excesivamente bajo, debido a la única utilización de una póliza de crédito para cubrir las posibles faltas de liquidez. Estudiaremos la posibilidad de aumentar nuestro inmovilizado, comprando algún local comercial mediante financiación ajena, ya que tendremos la posibilidad de endeudarnos más. El reparto entre fondos propios y fondos ajenos resulta bastante equilibrado.

RATIOS DE LIQUIDEZ: Nos permite afirmar que dadas las condiciones previstas en este Plan, no tendremos problemas de liquidez a medio plazo.

RATIOS DE RENTABILIDAD: Despreciando el primer año por tener un resultado negativo, vemos como el ROS, el ROE y el ROA, tienen un crecimiento continuo a lo largo de los cinco periodos analizados. Estos ratios positivos indican una alta capacidad de recuperación de la inversión realizada.

RATIOS DE EFICIENCIA OPERATIVA: Confirman una evolución satisfactoria del porcentaje de ventas con la utilización de nuestros activos, lo que permite demostrar la existencia de economías de escala en nuestro mercado, ya que aumentan en mayor proporción las ventas que los costes de estructura.

A continuación, comprobamos la rentabilidad de este proyecto, teniendo en cuenta, únicamente, estos cinco primeros ejercicios. Así pues, obtenemos una rentabilidad del proyecto cercana al 70 %, con un periodo de retorno de 3,35 años, aproximadamente 3 años y 4 meses.

RENTABILIDAD DEL PROYECTO						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
EBIT	-37.426,82	8.860,25	113.177,01	303.271,33	559.729,85	
Amortizaciones	5.320,00	7.980,00	13.300,00	18.620,00	23.940,00	
Aumento saldo clientes	-47.483,38	-38.520,90	-95.321,41	-125.840,03	-128.241,69	435.407,41
Aumento saldo proveed.	0,00	27.736,38	89.218,69	81.166,82	82.715,89	-280.837,78
Inversiones	-50.200,00	-25.100,00	-50.200,00	-50.200,00	-50.200,00	
Flujo de fondos	-129.790,21	-19.044,26	70.174,29	227.018,12	487.944,05	154.569,63
Flujo acumulado	-129.790,21	-148.834,47	-78.660,18	148.357,94	636.301,99	790.871,62
TIR PROYECTO						69,56%
Pay Back (años)						3,35

Además, hemos calculado la rentabilidad que la implantación de este proyecto generará para nuestros accionistas:

RENTABILIDAD DEL ACCIONISTA						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Resultado del ejercicio	-27.060,21	3.376,71	77.134,56	214.242,06	399.420,82	
<i>Reserva Legal</i>	0,00	337,67	7.713,46	21.424,21	39.942,08	
<i>Pérdidas del ejercicio</i>	-27.060,21	0,00	0,00	0,00	0,00	
<i>Reserva Voluntaria</i>	0,00	3.039,04	56.058,34	65.652,68	96.185,74	
Total Reservas del año	-27.060,21	3.376,71	63.771,80	87.076,88	136.127,82	
Total Reservas voluntarias netas acumuladas	-27.060,21	-24.021,17	32.037,17	97.689,85	193.875,58	
Total Reserva legal acumul.	0,00	337,67	8.051,13	29.475,33	69.417,42	
Reservas acumuladas	-27.060,21	-23.683,50	40.088,30	127.165,18	263.293,00	
Dividendo a distribuir	0,00	0,00	13.362,77	127.165,18	263.293,00	
Pago del dividendo	0,00	0,00	0,00	13.362,77	127.165,18	263.293,00
Capital invertido	-90.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Flujo neto del accionista	-90.000,00	0,00	0,00	13.362,77	127.165,18	263.293,00
Flujo accionista acumulado	-90.000,00	-90.000,00	-90.000,00	-76.637,23	50.527,95	313.820,94
TIR ACCIONISTA (5 años)						12,10%
TIR ACCIONISTA (6 años)						38,93%
Pay Back Accionista (años)						4,60

Como observamos en la tabla anterior, la rentabilidad que podemos ofrecer a los accionistas es de un 12,10 % en estos primeros cinco años, que aumenta a un 38,93 % si tenemos en cuenta el dividendo pagado en el sexto ejercicio, pero con cargo a los resultados obtenidos en el quinto año. El periodo de retorno de la inversión inicial asciende a 4,60 años, prácticamente cuatro años y medio.

5. Plan de contingencia

Somos conscientes que la realidad del día a día puede diferir de lo plasmado en este análisis económico – financiero. Por este motivo, queremos tener todas las situaciones controladas y elaborar un Plan de Contingencia (a modo de acciones puntuales) que podamos realizar si las perspectivas futuras no son las esperadas de antemano. Vamos

a detallar una Cuenta de Resultados en la que los ingresos disminuyen un 25 % sobre lo esperado, y los costes de estructura aumentan un 10 %:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pérdidas y Ganancias	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Ventas (-25 %)	320.512,85 €	580.528,89 €	1.223.948,42 €	2.073.368,62 €	2.939.000,02 €
Número de locales	2	3	5	7	9
Ingresos por local	160.256,42 €	193.509,63 €	244.789,68 €	296.195,52 €	326.555,56 €
% Crecimiento por local		21%	27%	21%	10%
Costes Operativos					
Materia Prima	-112.179,50 €	-203.185,11 €	-428.381,95 €	-725.679,02 €	-1.028.650,01 €
Mano de obra directa	-48.076,93 €	-87.079,33 €	-183.592,26 €	-311.005,29 €	-440.850,00 €
Materiales de instalación	-25.641,03 €	-46.442,31 €	-97.915,87 €	-165.869,49 €	-235.120,00 €
Transporte	-6.410,26 €	-11.610,58 €	-24.478,97 €	-41.467,37 €	-58.780,00 €
Total Costes	-192.307,71 €	-348.317,34 €	-734.369,05 €	-1.244.021,17 €	-1.763.400,01 €
% Crecimiento		81%	111%	69%	42%
MARGEN OPERATIVO	128.205,14 €	232.211,56 €	489.579,37 €	829.347,45 €	1.175.600,01 €
Costes estruct. (+ 10 %)	-221.001,28 €	-315.666,85 €	-560.973,78 €	-824.284,04 €	-1.028.294,85 €
% Crecimiento		43%	78%	47%	25%
EBITDA	-92.796,14 €	-83.455,30 €	-71.394,41 €	5.063,41 €	147.305,16 €

En el caso pesimista que detallamos, obtenemos un EBITDA negativo durante los tres primeros ejercicios, pero a partir del cuarto ejercicio se vuelve positivo y con tendencia creciente. Algunas de las actuaciones que planteamos si se diera este caso, son:

- Disminuir el ritmo de crecimiento en la apertura de nuevos locales comerciales.
- Reducir la contratación de profesionales instaladores, adaptando los picos de demanda con profesionales autónomos.
- Mejorar la estructura de comerciales, destinando la inversión prevista para nuevos locales comerciales a la contratación de profesionales, orientándolos a mejorar las relaciones con despachos profesionales de arquitectura y decoración.
- Mantener un organigrama más simple, ayudándonos de la polivalencia de nuestros trabajadores.
- Intentar reducir el tiempo de trabajo en la elaboración de nuestros proyectos, reduciendo el tiempo de ejecución desde que el cliente acepta el presupuesto, hasta que se da por finalizada la obra y el cliente efectúa el pago.

CONCLUSIÓN

Después de realizar este estudio, podemos afirmar que la expansión de PARQUETS S.A. puede resultar beneficiosa en aras a mejorar la rentabilidad de la compañía y superar la situación delicada que se vive en el sector. Justamente, debemos aprovechar este momento de debilidad estructural de la economía, para ganar cuota de mercado y posicionarnos como un referente en la decoración e instalación de pavimentos para el suelo, aventajando de este modo, a nuestra competencia más directa.

Hemos podido demostrar que en este mercado existen economías de escala, que queremos aprovechar, invirtiendo en la apertura de nuevos locales comerciales, extendiéndonos por todo el territorio catalán en los próximos 5 años y dando a conocer nuestra marca, como seña de identidad de una decoración elegante, de calidad y al servicio del cliente. Creemos que es necesario un cambio a nivel interno, para adecuarnos a los cambios que está viviendo el sector, un sector muchas veces comparado, erróneamente, con el sector de la construcción. Sin embargo, estamos convencidos que nuestra empresa puede generar aquel valor añadido, que nos desmarque de esta tendencia de construcción masificada y obsoleta, ofreciendo al cliente un servicio diferente, personalizado y enfocado a mejorar la decoración de su hogar.

En definitiva, estamos convencidos de estar en el lugar adecuado y en el momento oportuno para invertir en este plan de crecimiento. Evidentemente, siendo prudentes y trabajando duro, pero con una cierta ambición de largo plazo. Un largo plazo con presencia nacional e incluso, internacional.

Bibliografía

Libros y documentos bibliográficos

AGUER HORTAL, M.; PÉREZ GOROSTEGUI, E. *Teoría y práctica de economía de la empresa*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, 1997.

FERRE NADAL, J.; FERRE TRENZANO, J.M. *Los Estudios de Mercado*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1997.

GARRIGA GARZÓN, F.; GARRIGA SANMARTÍ, M.T. *Dirección Financiera*. Terrassa: La Ma de les Lletres, 2004.

GARRIGA GARZÓN, F.; GARRIGA SANMARTÍ, M.T. *Gestión e investigación comercial*. Terrassa: La Ma de les Lletres, 2004.

JIMÉNEZ QUINTERO, J.A. *Dirección estratégica en la creación de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2002.

MUÑIZ, L. *Planes de Negocio y Estudios de Viabilidad*. Barcelona: Bresca, 2010.

OVEJERO BERNAL, A. *Técnicas de Negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente*. Madrid: McGrawHill, 2004.

RAJADELL CARRERAS, M. *Creación de Empresas*. Barcelona: Edicions UPC, 2003.

SIMÓN ACOSTA, E.; DE LA PEÑA VELASCO, G.; FALCÓN Y TELLA, R. *Código tributario*. Cizur Menor: Thomson Reuters –Aranzadi, 2009.

Revistas y catálogos informativos

Dossier Técnico Kährs: *Manual de información de parquet multicapas y laminados de madera*.

HARO Parquet: *Catalogo de productos 2009 / 2010*

Revista Ecoparket. Número 1, Mayo/Junio 2003.

Documentos digitales / electrónicos

a) Páginas web consultadas

<http://www.feim.org/miembros/ANFP/anfp.HTM> Página de la Asociación Nacional de Fabricantes de Parquet (ANFP)

www.ine.es Página del Instituto Nacional de Estadística

www.instalpark.es Página web de la empresa INSTALPARK, SL.

www.mviv.es/es Página de Estudios y Estadísticas del Ministerio de la Vivienda

www.mundoparquet.com Información sobre tipos y gamas de parquet.

www.robledor.com Página web de la empresa ROBLEDOR, SA.

SABI: Información detallada sobre empresas para aplicaciones comerciales y de marketing. Base de datos en: <http://sabi.bvdep.com/version-20101116/cgi/template.dll>

b) Publicaciones y artículos en la red

Aguirre Newman. *Coyuntura global del mercado inmobiliario español*. Disponible en: <http://www.aguirrenewman.es/eventos/informes.aspx?index=4>

Aguirre Newman. *Estudio del mercado residencial en Barcelona*. Disponible en: <http://www.aguirrenewman.es/eventos/informes.aspx?index=4>

Aguirre Newman. *Informe del mercado de oficinas. Resumen ejecutivo*. Disponible en: <http://www.aguirrenewman.es/eventos/informes.aspx?index=4>

Anexos

Anexo 1: Imagen corporativa

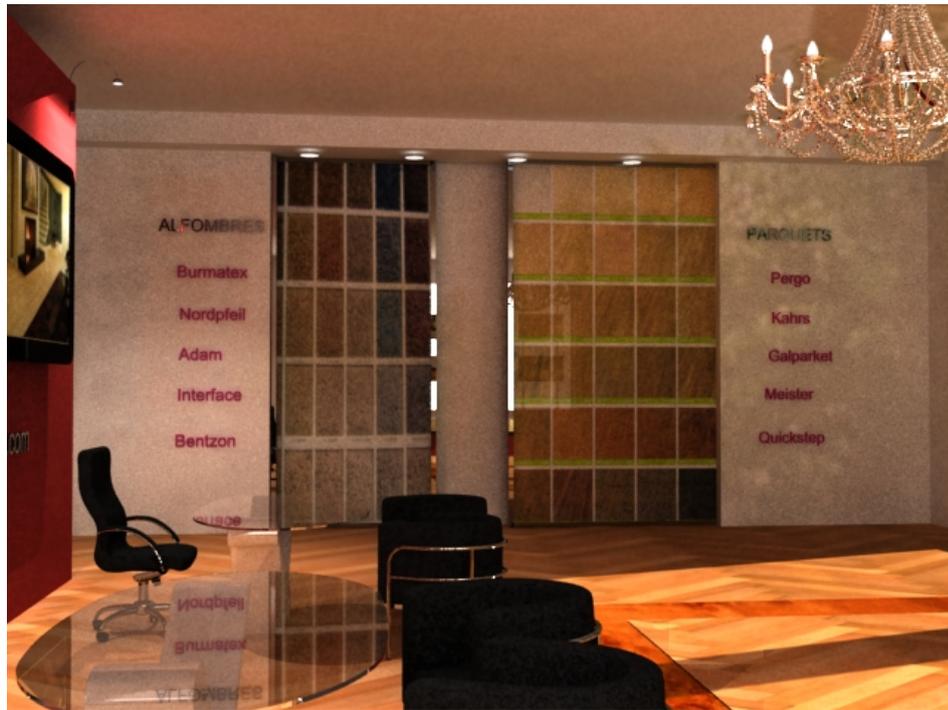
- Vista de los futuros locales comerciales, con una excelente iluminación natural.



- Vista en profundidad del local comercial. Se observa la zona de atención al público y el panel separador con pantallas informativas.



- Vista de los expositores de parquets y moquetas.



- Vista desde el otro lateral del local comercial, con expositores al fondo y en los laterales.



- Vista cercana del área destinada a atención al cliente, tras la cual se encuentra la zona destinada a administración y reuniones.



Anexo 2: Local comercial y oficinas

- Vista de la zona de exposición del actual local comercial.



- Vista de la zona de exposición con el área de atención al cliente en primer plano, y al fondo el área destinada a gestión y administración.



Anexo 3: Cuadro de amortizaciones para los próximos 5 años

Amortizaciones por local comercial	Valor	Vida útil	1	2	3	4	5
			2011	2012	2013	2014	2015
Nº de locales comerciales			2	3	5	7	9
Mobiliario de oficina	2.000 €	10	400,00 €	600,00 €	1.000,00 €	1.400,00 €	1.800,00 €
Elementos informáticos	1.500 €	5	600,00 €	900,00 €	1.500,00 €	2.100,00 €	2.700,00 €
Expositores	1.500 €	10	300,00 €	450,00 €	750,00 €	1.050,00 €	1.350,00 €
Pulidora orbital	1.300 €	10	260,00 €	390,00 €	650,00 €	910,00 €	1.170,00 €
2 lijadoras de bandas	12.000 €	10	2.400,00 €	3.600,00 €	6.000,00 €	8.400,00 €	10.800,00 €
2 lijadoras de orillas	6.000 €	10	1.200,00 €	1.800,00 €	3.000,00 €	4.200,00 €	5.400,00 €
Otras maquinaria	450 €	10	90,00 €	135,00 €	225,00 €	315,00 €	405,00 €
Herramientas	350 €	10	70,00 €	105,00 €	175,00 €	245,00 €	315,00 €
TOTAL	25.100 €		5.320,00 €	7.980,00 €	13.300,00 €	18.620,00 €	23.940,00 €