

Universidad  
Politécnica  
de Cartagena



**industriales**  
etsii UPCT

# eRalis Proyectos y Decoración Plan de Empresa

**Titulación:** Ingeniería en Organización Industrial

**Alumno/a:** Juan Ramón Escudero Torres

**Director/a/s:** M<sup>a</sup> Dolores Aledo Ruiz

Cartagena, 13 de Septiembre de 2017



# eRalis

PROYECTOS Y DECORACIÓN

**PLAN DE EMPRESA**

# ÍNDICE

---

<b>1. Proyecto y Objetivos</b>	<b>3</b>
1.1 El negocio y la idea	3
1.2 ¿Por qué este negocio?	3
1.3 Los Promotores	4
1.4 Misión, Visión y Valores	5
1.5 Puntos claves para el éxito	5
1.6 Riesgos	7
1.7 Aspectos Legales y Societarios	8
<b>2. Análisis del entorno</b>	<b>9</b>
2.1 Situación del mercado y sector. Análisis externo	9
2.2 Mercado y Competencia. Análisis competitivo	11
2.3 Análisis DAFO	15
2.4 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	18
<b>3. Plan de Marketing</b>	<b>21</b>
3.1 Nuestra oferta de servicios y precios	21
3.2 Estrategia de promoción y publicidad	26
3.3 Política de distribución	30
3.4 Servicios propios y subcontratados	32
3.5 Colaboraciones y alianzas	32
<b>4. Estructura Organizativa</b>	<b>34</b>
4.1 Personas clave del proyecto	34
4.2 Organización funcional de la empresa	34
4.3 Análisis y descripción de los puestos de trabajo	35
4.4 Previsión de Recursos Humanos	38
<b>5. Localización</b>	<b>40</b>
<b>6. Plan Económico y Financiero</b>	<b>42</b>
6.1 Ventas	43
6.2 Costes variables y fijos	44
6.3 Estados Financieros	48
<b>7. Conclusiones</b>	<b>59</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>60</b>
<b>Webgrafía</b>	<b>60</b>

# 1. PROYECTO Y OBJETIVOS

---

## 1.1 El negocio y la idea

La idea nace en 2015, después de desempeñar nuestro trabajo por separado y por cuenta ajena, decidimos trabajar como autónomos del sector. El objetivo principal es desarrollar nuestra filosofía de trabajo y hacer más presente la figura del project manager en cualquier proyecto.

Nuestra empresa se basa en los siguientes principios estratégicos:

- a) Realizar proyectos del siglo XXI: Queremos convertirnos en un referente en la realización de proyectos totalmente personalizados y a la medida de cada cliente.
- b) Servicio integral: Ofrecer proyectos completos, coordinando y llevando todas las actividades, diseño-proyecto-ejecución.

Los clientes naturales serán:

- a) Todas las personas / empresas que quieran iniciar una actividad comercial en un local o nave.
- b) Todo aquel que quiera hacer una reforma en casa o en su bajo comercial.
- c) Todo aquel que necesite la personalización de un evento

## 1.2 ¿Por qué este negocio?

Existen tres razones fundamentales que nos llevan a desarrollar este proyecto:

### **1. El mercado ha cambiado. Nuevas necesidades y oportunidades**

Por un lado y en el caso de las actividades comerciales, los hábitos de los consumidores han cambiado, estos ya no requieren solamente un servicio o producto, sino una experiencia a la hora de adquirirlo o disfrutarlo. En este aspecto un buen diseño acorde a esas necesidades del consumidor final, es clave para el éxito de nuestros clientes.

Por otro lado siguiendo la misma lógica, un gran evento o reforma también tiene como intención transmitir una experiencia al consumidor.

Todo ello conlleva que no baste con un diseño clásico, o dicho de otro modo, común a otros diseños, sino que exige que se personalicen cada uno de ellos y adapten a las

necesidades de nuestros clientes, ya sea para potenciar su negocio, como para conmemorar un día único o para su propia vivienda.

## **2. Nuevas empresas, nuevas oportunidades**

El notable crecimiento económico de estos últimos años ha hecho que en nuestro país, por un lado, se hayan multiplicado las iniciativas empresariales, y por otro que mucha gente se anime a realizar eventos (bodas, bautizos, comuniones, comidas de empresa, etc) y reformas que mejoren la experiencia.

Esta situación genera una gran demanda, pero sobre todo una búsqueda de resultados por parte de nuestros clientes que exigen mayor profesionalidad y calidad.

## **3. Experiencia profesional y formación adicional**

Tras varios años elaborando proyectos por cuenta ajena y asesoramientos de decoración interior y exterior, hemos decidido juntar todo ello bajo un mismo techo, con la finalidad de responder a todos los problemas y sincronizar todos los aspectos.

### **1.3 Los Promotores**

Los dos promotores de este negocio, actualmente somos autónomos del sector, y acumulamos más de 15 años de experiencia como profesionales titulados. Además aportamos el aire fresco y renovado que necesita el sector.

#### **JUAN RAMÓN ESCUDERO**

Ingeniero Técnico Industrial e Ingeniero en Organización Industrial con alta experiencia en trabajos en equipo y coordinación, además de amplios conocimientos en áreas como optimización, diseño y funcionalidad de espacios de trabajo.

#### **SILVIA ESCUDERO**

Arquitecto Técnico con amplia experiencia en ejecución de planos y altos conocimientos en diseño y decoración de espacios. Cursos superiores en interiorismo, diseño y construcción de espacios interiores y en peritaciones, tasaciones y valoraciones de bienes inmobiliarios.

## 1.4 Misión, Visión y Valores

### **Misión**

Dedicados a realizar proyectos personalizados y ofrecer un servicio a la medida de todos nuestros clientes, conservando siempre la máxima calidad, profesionalidad y eficiencia en la gestión de proyectos.

### **Visión**

Nuestra visión es ser un referente tanto en asesoramiento y diseño, como en gestión de proyectos, realizando la figura de Project Manager, ofreciendo así el mejor servicio.

### **Valores**

Si hay algo que marca nuestra dirección es tener inscritos unos valores. Compromiso, responsabilidad, honradez, constancia, sinceridad, eficacia y calidad. Todo ello con un lema siempre presente "Lo único imposible, es aquello que no se intenta".

## 1.5 Puntos claves para el éxito

### **1. Volumen**

Aunque el método de boca a boca jugará una carta importante en este campo, el objetivo fundamental de todos los trabajadores, al igual que de los dos promotores, es alcanzar el volumen deseado de clientes.

Paralelamente, a esa actividad comercial de cada trabajador, se realiza y desarrolla una campaña de marketing para la captación de nuevos clientes.

### **2. Comunicación**

Los potenciales clientes juzgarán nuestras cualidades viendo lo que hacemos y la imagen que proyectamos. Nuestra idea es vender un servicio totalmente a medida, el servicio que el cliente desea para sí mismo.

Todos nuestros clientes a la vez se comunican entre ellos, lo que hace de esta comunicación una principal herramienta a la hora de alcanzar los objetivos.

### **3. Atención**

Por experiencia sabemos que un cliente no solo se consigue y se mantiene con la calidad del trabajo o la reputación, sino que se consigue y se mantiene mediante una atención y una relación excepcional.

En nuestra empresa, seguimos para ello las siguientes directrices:

- Desde el primer momento, el cliente debe percibir que es la persona más importante que hemos visto y conocido.
- Debe percibir que se entienden sus necesidades, sus objetivos y se respetan sus opiniones.
- Debe percibir que con nuestro trabajo haremos lo imposible para que tenga éxito, y que su éxito es lo único que nos importa.

### **4. Eficacia**

Aplicaremos una de nuestras reglas de oro, la que llamamos la regla de las tres E: Eficacia, Excelencia y Éxito.

La Eficacia y Excelencia son valores y herramientas que debemos utilizar para la resolución de problemas y la realización de nuestro trabajo. Sin embargo el Éxito, que es tan difícil de medir en algunos casos, requiere que nos basemos en los siguientes aspectos para alcanzarlo:

- En cuestiones de proyectos de reforma y nuevas actividades, el éxito lo medimos con el éxito del cliente, de modo que alcanzando este sus objetivos, estarán cubiertos los nuestros. Haremos de su espacio, su primera herramienta de marketing y su primera señal de identidad.
- En materia de decoración, lo alcanzamos creando eventos y espacios únicos que estén estrechamente relacionados con la personalidad de cada uno de nuestros clientes particulares, de modo que se sientan identificados con dicho espacio.

### **5. Servicio Integral**

La clave está en ofrecer un servicio integral, completo y a medida de las necesidades de cada cliente y, para hacerlo, no es preciso ser una empresa con centenares de empleados. Sólo necesitamos buenos profesionales externos con los que establecer sólidas alianzas, y los tenemos.

## 6. Control

La última crisis (en 2008) llevó al cierre a muchas empresas que crecieron con entusiasmo, voluntarismo, sin control y, sin darse cuenta, sobredimensionándose hasta el fin.

Comenzaremos con muchas alianzas y creceremos con modestia, y cada vez que queramos ampliar nuestros costes fijos nos preguntaremos: ¿Es realmente necesario? ¿Hay otra forma de hacerlo?

Somos muy ambiciosos, queremos crecer y llegar a ser grandes, pero con mucho sentido común, mucho control y el mínimo riesgo.

## 1.6 Riesgos

Los riesgos que debe afrontar un proyecto como el nuestro son, por un lado, los inherentes a cualquier otro nuevo negocio, como son: la obtención de clientes, la sobredimensión inicial y/o falta de “oxígeno” financiero y la falta de tiempo para la maduración de los clientes.

Por otro lado y una vez superada la primera fase, los mayores riesgos son el crecimiento estructural excesivo, una excesiva concentración de clientes (grandes clientes y proyectos) y los derivados de un cambio de ciclo económico que puede generar cierto volumen de impagados (riesgo muy relevante en materia de proyectos).

No se puede iniciar un negocio, ni hacerlo crecer sin asumir riesgos. Pero eso no significa que, para gestionar un negocio, deban asumirse demasiados riesgos o riesgos demasiado elevados. Desde el primer momento, queremos establecer una cultura de minimización del riesgo y del coste. Como filosofía de empresa, desde el inicio trabajaremos con rigor en el control de los costes y, sobre todo, moderando y restringiendo sistemáticamente el crecimiento de nuestros gastos fijos, aspecto esencial para afrontar cualquier imprevisto a medio y largo plazo.

Adicionalmente, estableceremos las condiciones para:

- Un efectivo control del riesgo con los clientes (cobro).
- Mantener y ampliar alianzas con empresas complementarias y autónomos que nos permitan crecer sin enormes cambios de estructura.

## 1.7 Aspectos Legales y Societarios

### La sociedad

Antes de formar sociedad, los dos socios ejercen de autónomos de cada uno de los sectores. Durante el año 3 y aportando como capital social 3000€ cada uno, se funda la sociedad. Siguiendo la forma jurídica de SLP (Sociedad Limitada Profesional) a razón de 50% cada socio.

Se decide este tipo de sociedad, ya que como su nombre indica es la indicada para las sociedades que tienen como ejercicio una profesión que necesita de titulación universitaria y colegiación.

### Administradores

Los dos socios son los únicos administradores posibles de dicha sociedad, ellos forman el consejo de administración y tienen poder para el total de las decisiones.

### Sede Social

En el punto 5, se hace un análisis sobre la localización.

Para el completo desarrollo de la actividad se pretende contar con un bajo de unos 100 m<sup>2</sup> con amplio escaparate, que se pueda dividir en un espacio diáfano de recepción y exposición, con 3 despachos y un cuarto de baño de uso privado.

### Marca

La marca y el logotipo son de diseño propio y exclusivo y no se ve peligro de plagio o copia.



### Obligaciones legales, permisos y limitaciones

Salvo el cumplimiento de la legislación vigente respecto a cuestiones societarias y laborales, la empresa no tiene obligaciones especiales.

Como empresa y en nuestro ámbito de actividad, debemos tener registro en el COITIRM (colegio competente) para la tramitación de proyectos de ingeniería.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

---

### 2.1 Situación del mercado y sector. Análisis externo

Hoy en día nadie pone en duda que la calidad de un servicio ya no se basa solamente en el servicio propiamente dicho, sino en la experiencia que se transmite y se genera con el mismo.

La personalización de las cosas ha sobrepasado la barrera del simple hecho de tenerlas. Ahora queremos algo único, algo que genere una experiencia al consumidor o a sus visitantes. Es por ello que ya no es suficiente con abrir un negocio cualquiera, para tener éxito cada uno de los negocios tiene que tener una seña de identidad, algo que sus clientes recuerden, algo que transmita la necesidad de repetir. Del mismo modo, ya no queremos el típico evento que todo el mundo espera, ahora queremos que nuestros eventos sean únicos, es ahora cuando la palabra evento toma su significado como algo que se realiza de manera eventual y no siempre es el mismo, dando valor de este modo a lo “intangible” y a la “percepción” de los invitados y asistentes a cada evento.

Existen dos factores claves que marcan la evolución y situación del mercado:

#### **1-La tecnología**

Algo que sin duda ha cambiado el mercado y el sector. Es la tecnología, esa visión y concepto de las cosas y servicios, esa forma de compartirlos, esa manera de acercarlos a cualquier rincón del planeta.

El consumidor de hoy tiene mayor capacidad de comparación e información, lo que hace que sea más selectivo y porque no, más innovador en sus decisiones. La simple idea de abrir un negocio o de organizar un evento, hace que pase horas y horas delante de un ordenador, navegando por internet, buscando ideas e inspiraciones. Todas ellas se aglutinan en su cabeza, pocas veces con acierto, otras muchas con desconcierto, creando la necesidad de una figura que ordene y canalice toda esa información hacia la dirección adecuada, la dirección que le lleve al éxito profesional o social.

#### **2-La moda y las tendencias**

Como podemos comprobar, el sector al que nos queremos dirigir, se rige en gran medida por las modas y las tendencias, lo que hace que a su vez esté en constante renovación. Dicha renovación hace aún más partícipe esa figura comentada anteriormente, dedicada a ordenar y canalizar toda la información que reúnen nuestros clientes. A su vez obliga a empresas similares o particulares que ejerzan la misma idea

de negocio que nosotros a renovarse, a cambiar incluso la dirección, y a centrarse en la calidad de un servicio que sin duda el cliente final siempre exige.

Además de esto existen tres grandes oportunidades de negocio, que nos llevan a determinar el crecimiento del sector.

#### **a) Oportunidad por el crecimiento del número de empresas**

- Por mayor demanda.
- Por mayor competencia entre ellas.

Las pequeñas y medianas empresas se acuerdan de su diferenciación cuando hay mayor competencia.

#### **b) Oportunidad por el aumento de la tecnología**

Como se ha observado, la facilidad para la búsqueda y la forma de compartir nuestras experiencias, hacen de la tecnología nuestro canal de difusión.

#### **c) Oportunidad de profesionalización del sector**

Se trata de un sector, un servicio y una figura, en pleno nacimiento que necesita incorporar a los mejores profesionales.

## 2.2 Mercado y Competencia. Análisis competitivo

### **2.2.1 EL MERCADO POTENCIAL**

Dado que en la mayor parte de los casos se trata de clientes con un servicio único, nuestros objetivos son muy concretos.

#### **1. Empresas o autónomos**

Tenemos como meta conseguir un cliente nuevo cada mes. Todos ellos de nuestra Comunidad Autónoma y Provincias colindantes, ya sea por la necesidad de un nuevo local, como por la necesidad de reforma.

#### **2. Grandes empresas**

Como objetivo, nuestra idea es conseguir 5 eventos de este tipo al año. Empresas con más de 50 trabajadores, que realicen comidas o eventos de empresa que quieran personalizar.

#### **3. Parejas o matrimonios**

Parejas o familias que deseen celebrar un evento especial (boda, bautizo, comunión) que deseen hacer ese día algo único y personalizado. Como objetivo, queremos conseguir 10 eventos de este tipo al año.

#### **4. Grandes salones**

Grandes salones de celebración, restaurantes y hoteles, que quieren ofrecer un servicio extra en los eventos que organizan. Como objetivo, perseguimos contratos de colaboración con 1 cliente nuevo de este estilo al año.

### **2.2.2 COMPETENCIA: VISIÓN GENERAL**

La competencia en nuestro sector se puede definir en los siguientes grupos:

#### **Ingenieros autónomos**

Entre nuestra competencia se halla cualquier ingeniero que esté dado de alta de autónomo y en el ejercicio libre. Es una posibilidad que tiene cualquier titulado en Ingeniería Técnica Industrial, cualquiera que sea su especialidad, además de titulados en Ingeniería Industrial. Aunque no en todas las materias, también generan competencia en el sector, Arquitectos y Arquitectos Técnicos.

La mayor competencia en este caso se genera con el llamado “precio amigo”, que no es otra cosa que rebajar los honorarios a percibir por realizarle el proyecto a un amigo, conocido o familiar. Esto genera no sólo una devaluación de la profesión, sino una gran incongruencia en cuanto a precios se refiere. Además confunden al cliente, que acaba viendo esos precios como el precio normal de los servicios. Es una situación inevitable, y además, esto sucede y mucho en ciudades con Escuelas de estas titulaciones.

#### **Empresas llave en mano**

Estas empresas cuentan con el gran respaldo de la obra. Si el local, nave, o piso necesita de una obra, puede abaratar el coste de honorarios en materia de ingeniería, decoración e interiorismo. De este modo realizan gran parte de los trabajos, no por ser los mejores, sino por “incluirlo” en el precio de la obra, cosa que hace difícil competir y querer cobrar por algo que alguien te ofrece “gratis” al contratar con ellos la obra.

Un ejemplo de estas empresas en la zona lo tenemos con “Talasur”. Aunque por su gran volumen no puede ser considerado un competidor directo, realiza unos proyectos muy vistosos y cuenta con un nombre muy fuerte y una gran experiencia. Otro ejemplo sería “Studio42” que recientemente ha tomado un peso de relativa importancia en el sector, teniendo como complemento una inmobiliaria.

#### **Salones de Celebración**

Ejercen posición de competidores y a la vez pueden ser grandes aliados. Los salones de celebración, hoteles y restaurantes dedicados a la celebración de banquetes, que en muchas ocasiones intentando agradar o quedarse con el cliente, ofrecen servicios de decoración y personalización propios. Dichos servicios suelen ser más caros (teniendo en cuenta una relación calidad/precio) que contratando directamente a un profesional del sector.

Un ejemplo de ello lo tenemos en restaurantes conocidos de la zona como “El Hidalgo Celebraciones”, “Acuario Celebraciones” y/o “Jardín Botánico”, que quizá son los tres

salones que mas bodas y eventos realizan al año. Dichos locales continuamente compran o adquieren elementos de decoración que ofrecen a los novios para que hagan uso de él, con más o menos acierto, incluso a veces de forma “gratuita” incluyéndolo en el precio aumentando el precio por comensal.

### **Floristas y otras tiendas**

Los floristas aprovechan que venden los adornos florales del evento, para ofrecer otro tipo de decoración, basado lógicamente en su producto. Normalmente, son empresarios del mundo de los floristas, con gusto para decorar pero con carencia de estudios especializados en la materia y poca capacidad de adaptación al cliente en este campo.

Podemos citar como ejemplo a “Oasis Floristería” o “Floristería Flori” que ejercen de competidores en el sector, además de la posibilidad de ser proveedores nuestros.

Además existen otras tiendas como “Reversiblestudio” que realizan papelería para eventos y detalles personalizados y que hacen alguna incursión en el mundo de la decoración. O incluso profesionales de wedding planner que también decoran como “Tu boda especial”.

Tabla 1. Puntos fuertes y débiles competidores

	Puntos Débiles	Puntos Fuertes
<b>Ingeniero autónomo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Poca actualización</li> <li>2 No tienen en cuenta los detalles</li> <li>3 Siguen un patrón (sin diseño)</li> <li>4 No innovan</li> <li>5 No personalizan el proyecto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Precio competitivo o más bajo</li> <li>2 Mayor experiencia</li> <li>3 Mayor número de contactos</li> <li>4 Precio cerrado</li> <li>5 Rapidez en la realización de proyecto</li> </ol>
<b>Empresas llave en mano (Talasur)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 No siempre cuentan con interioristas titulados</li> <li>2 Los detalles no tienen tanto valor</li> <li>3 Miran más por la factura final que por la necesidad</li> <li>4 Todos los productos del mismo distribuidor</li> <li>5 No personalizan tanto los elementos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Ofrecen obra si fuera necesario</li> <li>2 Mayor volumen de negocio</li> <li>3 Mayor experiencia</li> <li>4 La confianza ofrecida es mayor</li> <li>5 Precio cerrado</li> </ol>
<b>Salones de Celebración (Hidalgo, Aquario y Jardín Botánico)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 No cuentan con interioristas titulados</li> <li>2 Los detalles no tienen tanto valor</li> <li>3 Siguen un patrón (sin diseño)</li> <li>4 No tienen capacidad de innovación</li> <li>5 No personalizan los elementos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Incluyen precio decoración en el cubierto</li> <li>2 Ofrece facilidades de montaje</li> <li>3 Ofrece mayor confianza</li> <li>4 Ejercen presión sobre la decoración</li> <li>5 Precio cerrado</li> </ol>
<b>Floristas y otras tiendas (Oasis floristería, Floristería Flori, Reversiblestudio, wedding planner)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 No cuentan con interioristas titulados</li> <li>2 Todo el servicio en relación a las flores</li> <li>3 Miran más por la factura final que por la necesidad</li> <li>4 Todos los productos del mismo distribuidor</li> <li>5 No tienen capacidad de innovación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Paquetes de precios</li> <li>2 Ofrece facilidades de montaje</li> <li>3 Ofrece mayor confianza</li> <li>4 Fuertes contratos con salones</li> <li>5 Precio cerrado</li> </ol>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## 2.3 Análisis DAFO

### FORTALEZAS

#### **1. Alto conocimiento en diseño y optimización de espacios**

Somos especialistas en ello y conocedores de que nuestras ideas son claves para el éxito del cliente.

#### **2. Alto valor a los detalles**

Como una de nuestras señas de identidad, damos valor a cada detalle, lo que nos hace únicos en ese sentido.

#### **3. Adaptamos cada servicio a las necesidades**

Nuestra capacidad de adaptación es absoluta, de modo que hacemos de cada servicio un producto a medida del cliente.

#### **4. Competitivos y servicio de calidad**

Somos altamente competitivos, tanto en rapidez como en precio. La calidad es uno de los adjetivos que definen nuestros trabajos, siempre ha sido así, y siempre se va a mantener.

#### **5. Implicación con los clientes**

Para ofrecer el mejor servicio es necesario una implicación con el cliente. Crear ese vínculo que caracteriza un servicio a medida.

#### **6. Equipo sólido, motivado y entusiasta**

Disponemos de un equipo sólido, que combina juventud y experiencia, y que está altamente motivado para trabajar todo lo que sea necesario para lograr el éxito.

#### **7. Elevados conocimientos del ¿Cómo se hace?**

Nuestros estudios técnicos y nuestra experiencia nos generan elevado conocimiento del “¿Cómo se hace?” de las cosas, lo que nos hace marcar límites.

### DEBILIDADES

#### **1. Somos nuevos**

Somos una imagen nueva, una empresa nueva y un mercado como el de los proyectos, que es muy competitivo.

#### **2. Capacidad financiera limitada**

Esto puede limitarnos en cuanto a inversiones.

**3. Poca capacidad de producción inicial**

En la primera fase, y mientras la demanda no sea suficiente, tendremos una capacidad de producción limitada.

**4. Necesidad de tiempo para consolidar**

Como todas las nuevas empresas, tenemos una debilidad clara: necesitamos un tiempo para alcanzar nuestra “producción mínima”. Durante ese tiempo podemos ser muy vulnerables a los cambios de ciclo.

## OPORTUNIDADES

**1. Mercado en crecimiento y continuo cambio**

Tanto a nivel de proyectos como de diseño, es un mercado en constante crecimiento que no deja de cambiar, lo que hace que nuestros clientes siempre busquen lo último.

**2. Aumento de demanda**

Al incremento del mercado, hay que añadir que cada vez se demanda más un servicio profesional como el nuestro.

**3. Incremento de competencia entre empresas**

A mayor mercado, mayor será la competencia entre las empresas, lo que hará que cada vez busquen más una diferenciación sobre el resto de competidores.

**4. Valoración de los detalles**

Cada vez se valoran más los pequeños detalles, y son esos detalles los que marcan la diferencia en nuestra empresa.

## AMENAZAS

**1. Un mercado lleno de competidores en precio**

A nivel de proyectos y licencias de apertura, cualquier titulado en Ingeniería puede gestionar el trámite, lo que hace que en Cartagena haya mucha competencia en precio. A nivel de decoración, no siempre el cliente quiere gastar un dinero extra en esta materia, muchas veces por desconocimiento de la misma, otras muchas por poder hacerlo él mismo.

**2. Cambio de ciclo económico**

Nuestra principal amenaza, sin duda, sería un cambio de ciclo económico antes de alcanzar la madurez necesaria.

### 3. Nuestra estructura

Nosotros mismos podemos convertirnos en una amenaza si no sabemos gestionar las épocas de bonanza en trabajos y creamos una estructura de empresa errónea.

Todas estas amenazas, nos hacen estar atentos siempre a nuestro entorno y a cuidar las relaciones laborales de nuestra empresa.

Tabla 2. Análisis DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Somos nuevos.</li> <li>- Capacidad financiera limitada.</li> <li>- Poca capacidad de producción inicial.</li> <li>- Necesidad de tiempo para consolidar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto conocimiento en diseño y optimización de espacios.</li> <li>- Alto valor a los detalles.</li> <li>- Adaptación de servicios.</li> <li>- Competitivos en relación calidad precio.</li> <li>- Implicación con los clientes.</li> <li>- Equipo sólido, motivado y entusiasta.</li> <li>- Elevados conocimientos del ¿Cómo se hace?</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado lleno de competidores en precio.</li> <li>- Cambio de ciclo económico.</li> <li>- Nuestra estructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado en crecimiento y continuo cambio.</li> <li>- Aumento de demanda.</li> <li>- Incremento de competencia entre empresas.</li> <li>- Valoración de los detalles.</li> </ul>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## 2.4 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Otro análisis clave para conocer el entorno es sin duda el de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

### **2.4.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES**

Hace referencia a la capacidad de negociación con la que cuentan los clientes o compradores. Cuanto menor número de clientes potenciales se tengan, o mas organizados estén o más información posean respecto a la competencia, mayor será la capacidad de negociación de estos, o lo que es lo mismo, pueden negociar por precios más bajos.

Además de lo citado anteriormente el poder de negociación también se verá influenciado por el volumen de compra, la escasez del producto o la especialización del mismo.

El análisis de esta fuerza, nos permite encontrar mayor número de clientes o encontrar maneras de conseguir una mayor fidelidad de los que ya tenemos.

### **2.4.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES**

Hace referencia a la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores o vendedores. Cuanto menor sea el número de vendedores que hay de un determinado producto, mayor será la capacidad de negociación de estos, o lo que es lo mismo, pueden negociar por vender a precios más elevados.

Al igual que ocurría con los compradores, pero en efecto contrario, esta fuerza también se ve influenciado por el volumen de compra, la cantidad de competidores, la escasez en el mercado o la importancia de la materia en otros procesos productivos.

Realizar este análisis nos permite diseñar estrategias destinadas a conseguir mejores precios con nuestros proveedores.

Resumiendo estas dos primeras fuerzas, en los tiempos que corren es muy fácil que los clientes comparen y tengan muchas opciones antes de elegir, por lo tanto y lo normal es que este tenga más poder de negociación. Nuestro objetivo es llegar a acuerdos justos, tanto con clientes como con proveedores y esta será nuestra base de negociación.

### **2.4.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan u ofrezcan productos alternativos o sustitutivos al nuestro.

La entrada de estos productos supone un tope al precio que el cliente está dispuesto a pagar antes de optar por el producto sustitutivo.

El análisis de los productos sustitutivos nos hace optar por estrategias que impidan la entrada de estos productos en el mercado, o en otro caso, la forma de poder competir con ellos.

### **2.4.4 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

Hace referencia a la entrada en el mercado de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

Al intentar entrar una empresa en un mercado, puede encontrar con barreras de entrada, debido a la inexperiencia en el sector, lealtad del cliente, capital alto requerido para el inicio, falta de canales de distribución, saturación del mercado, etc. Pero también puede entrar con productos que ofrezcan mejor calidad o mejores precios debido a que ya existe un mercado a analizar cuando esta empresa entra en él.

Este análisis nos permite generar barreras de entrada antes de que otros competidores entren en nuestro mercado, así como obliga a mejorar nuestro producto o servicio.

Haciendo un pequeño balance, con estos dos estudios se pueden obtener ventajas sobre los competidores que harán que nuestro producto o servicio sea más fuerte que el de la competencia existente. Tenemos que hacer que nuestro producto y a la vez nuestra empresa destaque frente al resto, es decir, vaya un paso por delante.

### **2.4.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES**

Hace referencia a la rivalidad entre las empresas de un mismo sector. Por último y más importante, como fuerza que afecta a todos los análisis anteriores, se encuentran las empresas del mismo sector y que directamente compiten con la nuestra.

El grado de rivalidad entre competidores aumentará entre otras cosas : a medida que se eleve la cantidad de estos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda o se reduzcan los precios.

Este análisis nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y de ese modo saber si debemos mejorar o rediseñar nuestra estrategia.

Tomando en conjunto las cinco fuerzas, no se trata solamente de diseñar una buena estrategia, sino de mejorar nuestro producto o servicio y así obtener la mayor satisfacción del cliente, y conseguir de este modo una posición de ventaja frente a los competidores, manteniendo la empresa en el liderazgo del mercado y siendo la referencia de éste.

### **2.4.6 CONCLUSIÓN ANÁLISIS DE PORTER**

Como resultado de estas cinco fuerzas de Porter, intentaremos mantener una estrategia rígida en precios. Esto favorecerá a la no devaluación de la profesión ni del trabajo realizado, no obstante como manejamos grandes márgenes en algunos de nuestros trabajos, serán estos en los que podremos rebajar y ceder un poco en nuestras pretensiones económicas, mirando sobre todo por el resultado final, la experiencia transmitida al cliente y la reacción del mismo frente a nuestro trato.

## 3. PLAN DE MARKETING

---

### 3.1 Nuestra oferta de servicios y precios

Tal como hemos indicado nuestros servicios se basan en 2 grandes bloques, como son proyectos y decoración.

#### **3.1.1 ÁREA DE PROYECTOS**

Ofrecerá servicios como:

- Proyecto de actividad
- Proyecto de interiorismo e interiorismo corporativo
- Dirección de obra (solamente de nuestros proyectos)
- Project Manager (solamente de nuestros proyectos)
- Proyecto Completo.

A continuación se describe de que consta el Proyecto completo, pudiendo dividir este en partidas, y explicando y justificando el funcionamiento de dicho servicio. Engloba todos los servicios que realizamos en este área.

#### **Proyecto Completo**

Dividiendo un proyecto en fases se puede justificar mejor su inversión.

##### **1) UBICACIÓN**

La elección del local es fundamental para el desarrollo del negocio. La ubicación y el coste, sin duda son determinantes, pero no hay que descuidar otros factores como superficie, geometría, afluencia, cercanía de la competencia, tipología socioeconómica e historia comercial, incidencia solar, etc.

Además y antes de continuar es necesario solicitar una consulta previa o certificado de compatibilidad, a la administración correspondiente, sobre la actividad que se va a emprender en dicho local.

##### **2) PROYECTO DE INTERIORISMO E INTERIORISMO CORPORATIVO**

Esta etapa es crucial. Económicamente supone solamente un 4% o 5% de la inversión total, pero podría determinar, para bien o para mal, el futuro del negocio.

Una diferenciación eficiente, no solo se consigue con elementos estéticos, sino con una perfecta combinación de factores estéticos, estratégicos, funcionales y estructurales.

Se estudia y se plantea como un “gasto anual” en el primer año de vida. Se ofrecen tres tarifas distintas en este campo:

- a) Menos de 1€ al día = 350€ Asesoramiento. Incluye: Asesoramiento sobre tendencias y ayuda en la distribución.
- b) Menos de 3€ al día = 1000€ Diseño de interior. Incluye: Diseño 3D del local, distribución del local según necesidades y ayuda en elección de colores y materiales.
- c) Menos de 5€ al día = 1800€ Proyecto de interior. Incluye: Elección final de colores y materiales. (incluye ayuda en la elección del local y ubicación)

### **3) PROYECTO DE ACTIVIDAD**

Según las necesidades de cada local, así como la respuesta a la consulta previa o certificado de compatibilidad existen varias modalidades:

- a) Comunicación previa con Declaración responsable: Memoria de la actividad firmada por técnico competente y visada por colegio profesional adscrito (550€)
- b) Proyecto de instalaciones: Proyecto del local con descripción de todas las instalaciones (900€)
- c) Proyecto de Baja Tensión: Proyecto de instalación eléctrica de baja tensión (900€)

Precios por paquetes:

a + b = 1350€

b + c = 1600€

### **4) DIRECCIÓN DE OBRA**

En esta fase el técnico competente se asegura de que la obra se está realizando en torno a lo proyectado. Según tamaño del local y duración de la misma, puede oscilar entre 300 y 500 euros.

### **5) LICENCIA DE OBRA**

Solicitada a la administración competente, existe una tabla con las tasas que se deben pagar a la administración.

### **6) ASISTENCIA EN OBRA DEL DISEÑADOR**

También conocido como “Project Manager” es la asistencia completa del diseñador y proyectista en la obra, para que todo quede al detalle según lo proyectado y diseñado. Está presente durante todo el desarrollo de la ejecución, cuidando los detalles y directrices del proyecto de instalaciones y de interiores. Incluye la dirección de obra. El precio de este servicio ronda los 3000€, que es menos de 9€ al día, si se estudia como gasto anual.

**7) EJECUCIÓN DE OBRA**

Tan importante como un buen diseño es una buena ejecución. Se estima que está en torno a los 1000 €/m<sup>2</sup>.

**8) OCA Y ECA**

Estos organismos y empresas certifican que todo se ha realizado según la normativa específica.

**9) LICENCIA DE ACTIVIDAD**

Solicitada a la administración competente, es el último escalón necesario para la apertura de un negocio.

**RESUMEN**

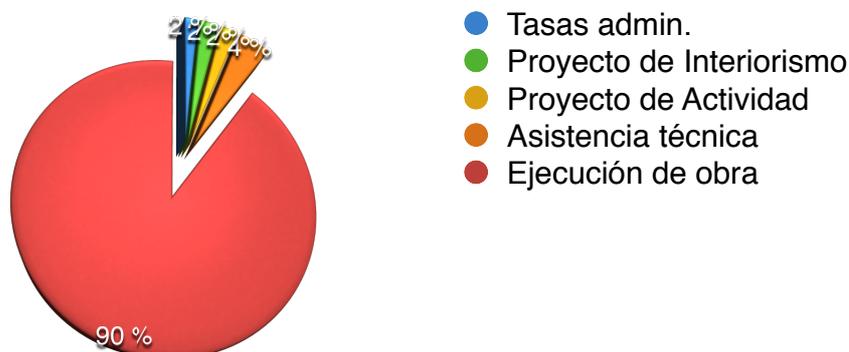
Como resumen, se muestra la Tabla 3 y la Figura 1, con los gastos y partidas generales de un local en torno a los 70m<sup>2</sup>, que precise de obra de acondicionamiento.

Tabla 3. Partidas para local 70m<sup>2</sup>

Partidas	Precio	Tipo
Certificado de compatibilidad, Licencia de obra OCA y ECA, Licencia de Actividad	1250 €	Necesario. Tasas Administración
Proyecto de Interiorismo y Ayuda en la ubicación	1800 €	Recomendable
Proyecto de Actividad	1600 €	Necesario
Asistencia técnica	3000 €	Recomendable
Ejecución de obra	70000 €	Necesario

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Figura 1. Sector de partidas local 70m<sup>2</sup>



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Fijándonos por lo tanto en la parte catalogada como “Recomendable”, suma un total de un 6% aproximadamente del presupuesto total y garantiza que tanto el proyecto, como el interiorismo da respuesta y se adapta a las necesidades del negocio,

asegurando gran parte del éxito del mismo. Este es el punto donde nosotros marcamos diferenciación, ofreciendo garantías de éxito al contratarnos.

### **3.1.2 ÁREA DE DECORACIÓN**

Ofrecerá servicios parciales para eventos totalmente personalizados como:

- Zona de Bienvenida desde 100€
- Seating Plan desde 75€
- Tarjetas invitación y agradecimiento desde 0,60€ por unidad
- Zona de firmas desde 50€
- Fondo y atrezzo de photocall desde 35€
- Letras gigantes desde 40€

Ofrecerá servicios completos con presupuestos 100% a medida como:

- Decoración interior (interiorismo)
- Decoración exterior (paisajismo)
- Decoración y montaje de eventos (interior y exterior)
- Coordinación de actividades en eventos

#### **Decoración de espacio interior o exterior.**

Se trata de un servicio ofrecido para cambiar o mejorar la imagen de un espacio cambiando si fuera necesario todo o gran parte del mobiliario y en decoraciones. No existe un presupuesto aproximado, pues depende en gran medida de la cantidad de elementos utilizados y el alcance de la acción. Normalmente están tematizados con algún ambiente concreto que transporte al visitante o asistente a ese ambiente. Se utilizan elementos que mantengan la armonía para mejorar la experiencia. Se pueden utilizar elementos DIY (Do It Yourself o hazlo tu mismo).

#### **Decoración y montaje de eventos (interior y/o exterior).**

Se trata de un servicio ofrecido para cambiar o mejorar la imagen de un espacio en decoraciones para eventos. No existe un presupuesto aproximado, pues depende en gran medida de la cantidad de elementos utilizados y el alcance de la acción. Normalmente están tematizados con algún ambiente concreto, que transporte al visitante o asistente a ese ambiente y consiga transmitir la idea. Se utilizan elementos que mantengan la armonía para mejorar la experiencia.

Nuestra principal característica, ofrecer un toque DIY (Do It Yourself o hazlo tu mismo) al ambiente, de forma que quede mucho más personalizado. Además ofrecemos nuestra presencia el día del evento para que nada de la decoración falle.

### **Coordinación de actividades en eventos.**

Se trata de un servicio ofrecido para llevar un orden y coordinación en el evento para el que se contrata, colaborando con el planning de dicho evento y dando imagen y asistencia en el mismo con azafat@.

## 3.2 Estrategia de promoción y publicidad

Las fuentes de nuestros clientes / contactos, vendrán dados por dos grandes grupos:

### **Comercial y Boca-Boca**

La labor de comercial y la experiencia boca a boca, nos ofrecerán el 60% de los clientes. Estas acciones se realizarán tanto con la visita clásica a empresas, como con la aportación boca a boca de nuestros clientes satisfechos.

### **Internet, presencia en ferias y grupos de coworking**

Nuestra página web, perfiles en redes sociales y perfil en google, aportarán el 40% de los contactos restantes, además de ser un buen escaparate continuo, para la muestra de nuestros trabajos.

Nuestras acciones de marketing se basarán en la suma proactiva: multiplicidad y constancia por un lado y estricta orientación al objetivo por otro.

Trabajaremos en cuatro grandes líneas:

1. Ferias profesionales y grupos de coworking.  
Nuestro objetivo es fortalecer las relaciones profesionales, ya que sin duda, es uno de los puntos más fuertes que podemos tener es llevarnos bien con profesionales del sector e incluso con posibles competidores.
2. Internet: web corporativa interactiva y con valor añadido.  
Internet es nuestro medio, nuestra web debe ser un ejemplo envidiable para cualquier cliente potencial. Es donde mostramos todo nuestro trabajo, una excelente carta de presentación. En ella incorporamos consejos para nuestros posibles clientes.
3. Campañas en Redes Sociales.  
Están dirigidas a obtener notoriedad, especialmente frente a jóvenes emprendedores y nuevos profesionales. A la vez se realizará también una campaña para obtener resultados en decoración. Sin duda se trata de un mercado de publicidad en crecimiento exponencial y cada vez con más presencia. El conocido como "Social Media", es una catapulta para llegar al máximo público con el menor coste por impresión posible.
4. Relaciones públicas y acuerdos con medios.  
Desarrollaremos una amplia actividad de relaciones públicas, especialmente en el tercer año, con el objetivo de aparecer con frecuencia en revistas, medios tradicionales y medios electrónicos mediante nuestras iniciativas (noticias, estudios y programas). Además en el ámbito de las relaciones públicas se realizará

patrocinio a amigos/conocidos/familiares en eventos deportivos y de interés, como por ejemplo carreras populares o campeonatos.

Basaremos nuestra comunicación en torno a los siguientes principios estratégicos:

### **1) Un concepto coyuntural: “No te lo pierdas”**

Destinado a reforzar el mensaje de que hay una oportunidad que no puede dejar escapar. Este mensaje se irá diluyendo en el tiempo a medida que el mercado evolucione.

### **2) Especialistas**

No somos como los demás, somos “los especialistas” y tenemos las claves que se necesitan para tener éxito.

### **3) Años de experiencia y éxito**

Somos una empresa joven pero reunimos en nuestro equipo la mayor y mejor experiencia real y demostrable del sector.

### **4) Compromiso de calidad y servicio: garantía de satisfacción**

No nos limitamos a las promesas, ofrecemos nuestro compromiso por escrito con el cliente: “garantía de total satisfacción”.

### **5) Tecnología punta para la máxima eficacia**

Disponemos de la mejor y última tecnología para ofrecer los mejores rendimientos a nuestros clientes.

### **6) El mejor equipo de profesionales**

Somos un potente equipo de profesionales expertos y altamente cualificados que conducirán al éxito.

## **Objetivos del marketing**

Durante los tres primeros años y muy especialmente en el primero, realizaremos un importante esfuerzo publicitario con presencia en redes sociales y participaciones en ferias y seminarios del sector, a efecto de obtener el objetivo de clientes definido e iniciar un poderoso posicionamiento de marca en el mercado.

Es importante resaltar que para alcanzar nuestros objetivos, deberemos lograr tres variables en proporciones que aún desconocemos:

1) Obtener el interés de las pequeñas y medianas empresas. Este será nuestro primer objetivo en el primer año.

2) Llegar a las empresas que no están satisfechas con sus rendimientos y ayudarles a evaluarlos encontrando el punto clave en nuestro sector.

Este será nuestro segundo objetivo cuya maduración se verá (sobre todo) a partir del segundo año.

3) Llegar a empresas que ganarían cambiando pero que no conocen suficientemente las oportunidades y/o los medios. Esta es la opción a más largo plazo y que sólo será un objetivo secundario a corto plazo.

### **Estrategia de acceso al cliente**

Esquemáticamente el acceso a nuevos clientes se producirá:

1. Nuestra área comercial con presencia sobre todo en las redes sociales y asistencia a ferias generará los contactos.
2. Una vez generados, el personal de la empresa se dedicará a conseguir citas con estos clientes potenciales.
3. El equipo de dirección concretará dichas citas en ventas. Con absoluto poder de negociación y con argumentos de sobra para convencer a los clientes de que somos la mejor solución.
4. El cliente se convertirá en cliente fiel y ejercerá la tarea de comunicación boca a boca con su entorno, que oirán nuestro nombre y la calidad de nuestros servicios.

### **Fidelización**

Naturalmente, un factor esencial del éxito de la empresa es conseguir la renovación de los contratos de los clientes, su repetición en los servicios o su ampliación. Tenemos claro que éste es un elemento imprescindible para optimizar nuestros esfuerzos en marketing y los costes de venta.

Por esta razón estableceremos un programa de fidelización basado en los siguientes elementos:

- Incentivos personales:

Descuentos y regalos de colaboración para incentivar la renovación, la ampliación y la repetición de servicios.

- Cliente preferente:

Iniciaremos un programa de cliente preferente de modo que – en función del volumen o la constancia – un cliente tenga ventajas diferenciales de servicio y atención respecto a los demás. Las condiciones para acceder a dichos servicios no serán subjetivas y secretas sino públicas y notorias. Descuentos en recomendaciones de nuestros clientes de hasta un 15% en nuestros honorarios.

### 3.3 Política de distribución

Nuestra política de distribución solamente tendrá un objetivo clave, que no es otro que la absoluta satisfacción del cliente. Por lo que será por contacto directo como llegaremos a él.

Un elemento clave en la comercialización de nuestros servicios será la garantía de satisfacción por la cual nos comprometemos al cumplimiento de unos estándares de calidad y de resultados.

Esta garantía junto al preceptivo contrato de prestación de servicios será el elemento diferencial concreto más importante de nuestra política comercial.

Por otro lado, dicha garantía representará formalmente las obligaciones legales que tenemos (todos) en la prestación de un servicio y establecerá un marco “normativo” en forma positiva para la resolución de potenciales conflictos. En definitiva será un punto fuerte de cara a la confianza del cliente pero no un riesgo adicional para el negocio, sino todo lo contrario.

La excelencia en relación con los clientes y su fidelización son uno de los pilares sobre los que debemos fundamentar nuestro éxito y diferenciarnos de los posibles competidores. Con estos dos fundamentos vamos a sustentar nuestra política de clientes:

#### **1) Seguridad en la satisfacción del cliente, información, feed back y control**

Un elemento básico diferencial de nuestro enfoque al cliente es la “garantía de satisfacción” compromiso por el cual nos comprometemos al cumplimiento de unos tiempos, servicios y con unos estándares de calidad predefinidos.

Sobre esta premisa, que significa un compromiso contractual, actuará un responsable específico de satisfacción del cliente que, aún siendo este miembro de la dirección, tendrá como misión el seguimiento permanente de las garantías aplicadas, de las reclamaciones recibidas y de las soluciones adoptadas así como los costes subsiguientes por parte de la compañía y la evaluación de los distintos responsables.

#### **2) Personalización máxima en la relación y excelencia en la atención**

Diferenciarnos sustancialmente por el trato personalizado y exquisito, la información veraz y puntual y la eficacia en la resolución de problemas que afecten a nuestros clientes es un elemento clave del posicionamiento de nuestra marca en el mercado.

Para lograrlo nos basaremos en tres elementos:

- Cada cliente tendrá un asesor asociado a su cuenta cuyos objetivos (además de los eminentemente comerciales) serán la relación personal con los clientes.
  
- Adicionalmente, se crearán unas tareas específicas para la atención a distancia de los clientes, la recepción de sus quejas y sugerencias y la información sobre el estado de sus servicios o proyectos. Este departamento será competencia directa de la dirección.
  
- Todo el personal de la empresa, sin excepción, recibirá formación concreta respecto a la relación con los clientes y los modelos de comunicación. Se dispondrá de un manual con normas específicas al efecto.

### 3.4 Servicios propios y subcontratados

No está contemplado subcontratar servicios, salvo los referentes a asesoría laboral y fiscal, que serán subcontratados hasta que la empresa sea lo suficientemente grande como para contar con ese servicio propio.

No obstante, no tenemos la vocación de ser una empresa de enorme y pesada estructura. Tenemos la vocación de centrarnos y reforzarnos progresivamente en aquello que sabemos hacer mejor y que, creemos, puede diferenciarnos de la competencia.

Como hemos indicado, tenemos la vocación de ofrecer servicios integrales a todos nuestros clientes y, para lograrlo, nuestro objetivo es establecer sólidas alianzas tanto con profesionales independientes del sector como con empresas que puedan llegar a servicios que se nos escapen. Sería este el caso por ejemplo de empresas constructoras, especialistas e instaladores en el caso de los proyectos o que complementen nuestro servicio de decoración en eventos como floristas o personal de espectáculos. En definitiva oficios que se nos escapan por completo de las manos y los cuales no compitan con nosotros.

### 3.5 Colaboraciones y alianzas

Dependiendo de la rama en la que nos encontremos nuestras colaboraciones y alianzas serán las siguientes:

#### **Proyectos**

- Empresas constructoras y cualquier autónomo capaz de desempeñar un oficio de obra o reforma. Ofreciendo nuestros servicios a dichas podemos ofrecer un producto de la máxima calidad. "Opycoel" es ya una empresa colaboradora
- Inmobiliarias y promotores que quieran ofrecer una nueva imagen de sus bienes inmuebles. Así ofrecemos un plus para su venta o alquiler. "Gestmuro" es empresa colaboradora en este sector.

#### **Decoración**

- Grandes salones, restaurantes y hoteles que no cuenten con este servicio entre sus productos y/o que carezcan del personal adecuado para ofrecerlo. A día de hoy somos proveedores en decoración de "Hotel Intercontinental"
- Tiendas de muebles o carpinteros que deseen ofrecer un servicio extra a sus clientes en materia de interiorismo.

- Profesionales del sector eventos que no tengan este servicio incorporado en su cartera y quieran recomendar los nuestros a sus clientes. Colaboradores y proveedores de “Antonio Taza Fotografía” y “Eventos 2.0”

## 4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

### 4.1 Personas clave del proyecto

**Juan Ramón Escudero** Director del área de ingeniería

Experiencia en áreas como organización de trabajos y gestión de grupos, responsable de las ventas de la empresa y del equipo comercial.

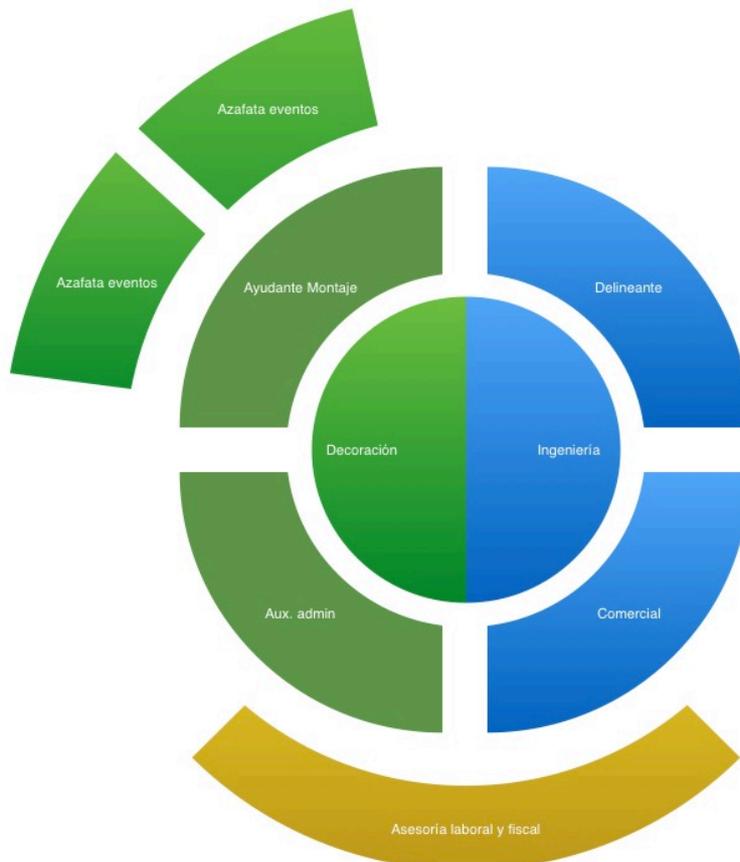
**Silvia Escudero** Directora del área de decoración

Experiencia en áreas de decoración y diseño y gestión de tareas, responsable del planning de montaje y de compras.

### 4.2 Organización funcional de la empresa

Como organigrama futuro de la empresa se plantea en la Figura 2.

Figura 2. Organización de la empresa



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### 4.3 Análisis y descripción de los puestos de trabajo

Creemos firmemente en que una empresa nace y se sustenta de una idea, pero son las personas que la forman las que construyen los pilares. En este sentido consideramos de vital importancia que nuestra organización se fundamente en:

- 1) La selección y la incorporación de los mejores profesionales en cada posición. Se buscan los mejores, los más competentes y competitivos de su área.
- 2) Todas las posiciones de la empresa y muy especialmente aquellas que están en contacto directo con nuestros clientes son muy importantes. Por esta razón se tendrá especial cuidado en no infravalorar ningún proceso de selección e incorporación.
- 3) Nuestra empresa está en el siglo XXI y, en consecuencia, será dirigida bajo criterios de liderazgo, modernidad, motivación, respeto, espíritu de equipo, fidelidad y competencia interna. Los que demuestren ser los mejores serán los que progresarán en la empresa.
- 4) Creemos en el equilibrio, por esta razón nuestra empresa tendrá una composición equilibrada de hombres y mujeres así como de edades (en la lógica del sector y de los criterios anteriores).
- 5) Toda la actividad de las personas que conformarán la empresa – sin excepción – deberá estar orientada a (1) los resultados, (2) el servicio al cliente y (3) la calidad integral, siguiendo ese orden.

Para un correcto análisis se realizará una descripción de los puestos de trabajo en los campos de titulación, experiencia, atributos especiales y salario:

#### ***DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS***

##### **COMERCIAL**

Titulación: Bachillerato o equivalente. Se valorarán estudios de ciclo superior formativo en materias técnicas y/o estudios universitarios en cualquier materia.

Experiencia: Aunque no se requiere experiencia en el sector, si al menos cierta experiencia en trabajos de cara al público y en trabajos por objetivos.

Atributos especiales: Debe ser una persona con capacidad de comprensión en leyes, reglamentos técnicos y ordenanzas municipales. Con gran capacidad de aprendizaje. Capaz de trabajar por objetivos.

Salario: La jornada laboral se paga a razón de 500€ mensuales. Además el salario se completa con bonificación por presupuesto firmado por el cliente.

## **DELINEANTE**

Titulación: Ciclo formativo superior en ejecución de planos. A valorar estudios universitarios en las materias de Ingeniero técnico industrial (cualquier especialidad), Ingeniero de la Edificación (cualquier especialidad), Ingeniero industrial.

Experiencia: No se requiere experiencia en el sector. Muy valorable prácticas en empresa y experiencia en manejo de AutoCad

Atributos especiales: Debe ser una persona con capacidad de comprensión en leyes, reglamentos técnicos y ordenanzas municipales, así como entender sobre procesos constructivos. Alta agilidad en manejo de AutoCad.

Salario: La jornada laboral se paga a razón de 1000€ mensuales, para una jornada de 40h semanales.

## **AYUDANTE DE MONTAJE**

Titulación: Bachillerato o equivalente. Se valorarán estudios medios o superiores en interiorismo, decoración y/o protocolo.

Experiencia: No se requiere experiencia en el sector.

Atributos especiales: Debe ser una persona con capacidad de aprendizaje, concepto espacial elevado y talento en la colocación de elementos decorativos.

Salario: La jornada laboral se paga a razón de 600€ mensuales, para una jornada máxima de 30h semanales.

**AZAF@ DE EVENTOS**

Titulación: Bachillerato o equivalente. Se valorarán estudios medios o superiores en interiorismo, decoración y/o protocolo.

Experiencia: Aunque no se requiere experiencia en el sector, si al menos cierta experiencia en trabajos de cara al público.

Atributos especiales: Debe ser una persona que genere buena imagen de la empresa y profesionalidad durante el evento.

Salario: Contratado de forma extra a razón de 7€ / hora.

**AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

Titulación: Ciclo formativo superior en Administración de empresas. Grado en Administración y Dirección de empresas. Diplomatura en Ciencias de la Empresa

Experiencia: No se requiere experiencia en el sector. Muy valorable experiencia en el uso de hojas de cálculo y programas de facturación.

Atributos especiales: Debe ser una persona con capacidad de aprendizaje, ordenada en las tareas y responsable en el manejo de cuentas. Debe ser una persona que genere buena imagen de la empresa y profesionalidad en la atención al cliente

Salario: La jornada laboral se paga a razón de 666€ mensuales, para una media jornada.

## 4.4 Previsión de Recursos Humanos

### **NECESIDADES DE PERSONAL**

Las necesidades de personal atenderán en todo momento la demanda de trabajo. Pudiendo dividir esta demanda en tres fases:

a) Volumen de trabajo bajo: En la fase inicial de la empresa y mientras se consigue un volumen de trabajo que lo requiera, todas las funciones de la empresa las cubrirán los dos socios.

Tabla 4. Personal volumen bajo

Puesto	Número
Personal directivo	2
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
<b>Total</b>	<b>2</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

b) Volumen de trabajo medio: Durante la maduración de la empresa y mientras el volumen de trabajo permita mantener ese personal, las necesidades serán las siguientes:

Tabla 5. Personal volumen medio

Puesto	Número
Personal directivo	2
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
Delineante	1
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
Azafat@ / Staff eventos	1
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
<b>Total</b>	<b>4</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

c) Volumen de trabajo alto: Cuando el volumen de trabajo alcance lo deseado para los primeros 5 años, las necesidades serán las siguientes:

Tabla 6. Personal volumen alto

Puesto	Número
Personal directivo	2
Delineante	1
Comercial	1
Ayudante de montaje	1
Azafat@ / Staff eventos	2
Auxiliar administrativo	1
<b>Total</b>	<b>8</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### **ACUERDOS DE FORMACIÓN Y PRÁCTICAS**

Con el fin de reducir gastos, el puesto de delineante y auxiliar administrativo, se consigue en unos primeros meses mediante convenio de prácticas en empresa con la UPCT y el centro de estudios ISEN, respectivamente. Con periodo de duración de 6 meses por ciclo. De este modo se dotará al estudiante de los conocimientos y experiencia necesarios para afrontar dichos trabajos.

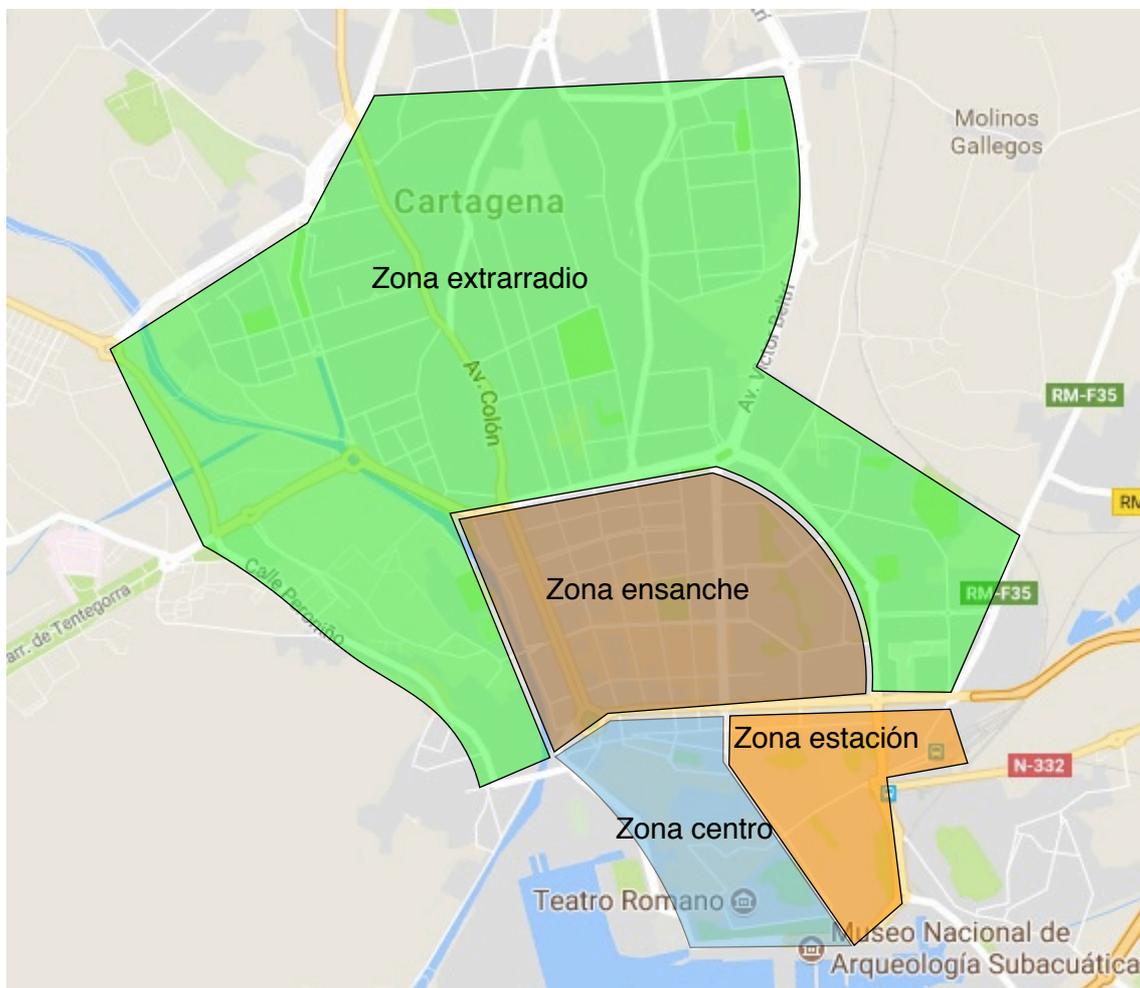
## 5. LOCALIZACIÓN

Una vez visto lo anterior, no hay dudas de que la localización de las oficinas será un factor importante a determinar.

Para nosotros es importante estar cerca de la gente, pero sobre todo y en cuestión de proyectos de ingeniería damos mucha importancia a estar cerca de las administraciones que nos pueden solucionar posibles problemas en la elaboración de los mismos. No obstante vamos a tomar en cuenta cuatro posibles zonas, pues como se ha mencionado anteriormente el presupuesto también es clave para el inicio. El estudio se realiza según el método de factores ponderados, y teniendo en cuenta una escala del 1 al 10 para puntuar cada factor según la zona.

Las zonas de estudio serán las siguientes.

Figura 3. Áreas de estudio de localización



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En la tabla 7 se expone el estudio llevado a cabo para las diferentes localizaciones.

Tabla 7. Análisis método Factores Ponderados

<b>ESTUDIO DE LOCALIZACIONES</b>					
<b>Factores</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Zona ensanche</b>	<b>Zona centro</b>	<b>Zona extrarradio</b>	<b>Zona estación</b>
Proximidad a proveedores (1 muy lejos, 10 muy cerca)	5 %	4	6	2	4
Precio de oficina (1 muy cara, 10 muy barata)	30 %	7	5	8	6
Proximidad a administraciones (1 muy lejos, 10 muy cerca)	30 %	6	10	2	6
Proximidad a clientes (1 muy lejos, 10 muy cerca)	20 %	6	7	6	6
Proximidad a domicilio (1 muy lejos, 10 muy cerca)	15 %	10	8	5	7
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>6,8</b>	<b>7,4</b>	<b>5,05</b>	<b>6,05</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como podemos ver, aunque la zona centro es la más cara, es donde primero vamos a buscar ubicación para nuestra oficina, ya que está en una situación ideal frente a las administraciones y podemos llegar andando desde casa.

Una vez realizada la búsqueda encontramos un emplazamiento inicial e ideal en un piso compartido con más empresas, que nos ofrece una oficina de unos 14m<sup>2</sup>, lo que nos ahorra bastante en cuanto a gastos de suministros. De este modo la ubicación se establece en Calle del Carmen nº23 1ºDcha.

## 6. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

Una vez analizadas las etapas de desarrollo de la empresa, se realiza un plan económico y financiero para estudiar la viabilidad de la misma.

En las siguientes tablas se muestran los resultados de dicho plan/estudio.

Tabla 8. Inversión y amortización

AMORTIZACIÓN	AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mobiliario oficina	10	60 €	60 €	120 €	120 €	180 €
Equipamiento informático	4	1175 €	1175 €	1425 €	1425 €	500 €
Otras inversiones materiales	5	30 €	30 €	50 €	50 €	70 €
<b>TOTAL AMORT. AÑO</b>		1265 €	1265 €	1595 €	1595 €	750 €
INVERSIÓN		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mobiliario oficina		600 €		600 €		600 €
Equipamiento informático		4700 €		1000 €		1000 €
Otras inversiones materiales		150 €		100 €		100 €
<b>TOTAL INVERSIÓN AÑO</b>		5450 €		1700 €		1700 €

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## 6.1 Ventas

Para las cifras de ventas se ha realizado una estimación, teniendo en cuenta el crecimiento que experimenta el sector. También se ha considerado que con el paso del tiempo, se ganará presencia y notoriedad en el mercado.

Tabla 9. Estimación Unidades vendidas

PRODUCTO/SERVICIO	PRECIO	Uds.Año 1	Uds.Año 2	Uds.Año 3	Uds.Año 4	Uds.Año 5
<b>Proyecto completo</b>	6.400,00 €	2	3	5	8	8
Precio con IVA	7.744,00 €					
<b>Licencias apertura</b>	550,00 €	6	10	14	16	18
Precio con IVA	665,50 €					
<b>Decoración interiores</b>	1.000,00 €	5	7	8	12	16
Precio con IVA	1.210,00 €					
<b>Decoración eventos</b>	1.200,00 €	7	15	30	40	45
Precio con IVA	1.452,00 €					
<b>Otros trabajos</b>	120,00 €	12	14	16	20	25
Precio con IVA	145,20 €					

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Tabla 10. Resumen de estimación de cifra de venta

RESUMEN VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Proyecto completo</b>	12.800 €	19.200 €	32.000 €	51.200 €	51.200 €
IVA INCLUIDO	15.488 €	23.232 €	38.720 €	61.952 €	61.952 €
<b>Licencias apertura</b>	3.300 €	5.500 €	7.700 €	8.800 €	9.900 €
IVA INCLUIDO	3.993 €	6.655 €	9.317 €	10.648 €	11.979 €
<b>Decoración interiores</b>	5.000 €	7.000 €	8.000 €	12.000 €	16.000 €
IVA INCLUIDO	6.050 €	8.470 €	9.680 €	14.520 €	19.360 €
<b>Decoración eventos</b>	8.400 €	18.000 €	36.000 €	48.000 €	54.000 €
IVA INCLUIDO	10.164 €	21.780 €	43.560 €	58.080 €	65.340 €
<b>Otros trabajos</b>	1.440 €	1.680 €	1.920 €	2.400 €	3.000 €
IVA INCLUIDO	1.742 €	2.033 €	2.323 €	2.904 €	3.630 €
<b>TOTAL</b>	<b>30.940 €</b>	<b>51.380 €</b>	<b>85.620 €</b>	<b>122.400 €</b>	<b>134.100 €</b>
IVA INCLUIDO	<b>37.437 €</b>	<b>62.170 €</b>	<b>103.600 €</b>	<b>148.104 €</b>	<b>162.261 €</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## 6.2 Costes variables y fijos

### 6.2.1 VARIABLES

Para los costes variables se ha tenido en cuenta las unidades vendidas de cada servicio, estos llevan costes en concepto de registros colegiales, tasas y materiales utilizados.

Tabla 11. Resumen estimación costes variables

RESUMEN VARIABLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Proyecto completo</b>	260 €	390 €	650 €	2.064 €	2.576 €
IVA INCLUIDO	315 €	472 €	787 €	2.497 €	3.117 €
<b>Licencias apertura</b>	780 €	1.300 €	1.820 €	2.256 €	2.637 €
IVA INCLUIDO	944 €	1.573 €	2.202 €	2.730 €	3.191 €
<b>Decoración interiores</b>	150 €	210 €	240 €	600 €	960 €
IVA INCLUIDO	182 €	254 €	290 €	726 €	1.162 €
<b>Decoración eventos</b>	3.570 €	7.650 €	15.300 €	21.360 €	24.570 €
IVA INCLUIDO	4.320 €	9.257 €	18.513 €	25.846 €	29.730 €
<b>Otros trabajos</b>	360 €	420 €	480 €	648 €	840 €
IVA INCLUIDO	436 €	508 €	581 €	784 €	1.016 €
<b>TOTAL</b>	<b>5.120 €</b>	<b>9.970 €</b>	<b>18.490 €</b>	<b>26.928 €</b>	<b>31.583 €</b>
IVA INCLUIDO	<b>6.195 €</b>	<b>12.064 €</b>	<b>22.373 €</b>	<b>32.583 €</b>	<b>38.215 €</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### 6.2.2 COSTE DE PERSONAL

Los costes de personal se han realizado utilizando la estimación realizada según volumen de trabajo en el apartado 4.4 Previsión de Recursos Humanos.

Tabla 12. Resumen estimación coste de personal

RESUMEN PERSONAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingeniero socio	6.000 €	8.099 €	10.934 €	13.997 €	13.997 €
Decoradora socia	6.000 €	8.099 €	10.934 €	13.997 €	13.997 €
Delineante	-	8.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €
Comercial	-	-	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Ayudante de montaje	-	-	-	7.200 €	7.200 €
Azafatas/Staff de eventos	-	1.299 €	3.000 €	4.000 €	4.500 €
Aux. Administrativo	-	-	8.000 €	8.000 €	8.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>12.000 €</b>	<b>25.497 €</b>	<b>50.868 €</b>	<b>65.194 €</b>	<b>65.694 €</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Aunque en los dos últimos años de estimación el número de personal es el mismo, cambia el presupuesto destinado a Azafatas/Staff de eventos, ya que el salario de las mismas depende directamente del número de eventos que se realizan, contratándolas única y exclusivamente para ellos.

### 6.2.3 COSTES DE ESTRUCTURA

En cuanto al coste de estructura, cabe destacar que el mayor aumento e incremento de los mismos lo producen los recursos humanos, sobre todo a partir del año 3, donde supera con creces cualquier gasto.

Tabla 13. Resumen costes estimados de estructura

RESUMEN ESTRUCTURA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arrendamientos	1.920 €	2.400 €	3.000 €	12.000 €	12.000 €
Limpieza	240 €	480 €	960 €	960 €	960 €
Servicios profesionales	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €
Seguros	490 €	505 €	520 €	535 €	551 €
Material de oficina	250 €	350 €	400 €	500 €	600 €
Suministros	240 €	480 €	960 €	1.200 €	1.500 €
Publicidad y Ferias	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €
Teléfono + wifi	960 €	960 €	960 €	960 €	960 €
Cuota autónomos	7.680 €	7.680 €	8.777 €	8.777 €	8.777 €
<b>TOTAL SERVICIOS EXTERIORES</b>	<b>12.500 €</b>	<b>13.575 €</b>	<b>16.297 €</b>	<b>25.652 €</b>	<b>26.068 €</b>
<b>SUELDOS, SALARIOS Y S.S.</b>	<b>12.000 €</b>	<b>25.497 €</b>	<b>50.868 €</b>	<b>65.194 €</b>	<b>65.694 €</b>
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>1.265 €</b>	<b>1.265 €</b>	<b>1.595 €</b>	<b>1.595 €</b>	<b>750 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25.765 €</b>	<b>40.337 €</b>	<b>68.760 €</b>	<b>92.441 €</b>	<b>92.512 €</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

**6.2.4 RESUMEN COSTES TOTAL**

Como suma total de todos los costes, se saca esta tabla resumen.

Tabla 14. Resumen total de costes

<b>COSTES TOTALES</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>VARIABLES</b>	5.120 €	9.970 €	18.490 €	26.928 €	31.583 €
<b>ESTRUCTURA</b>	25.765 €	40.337 €	68.760 €	92.441 €	92.512 €
<b>TOTAL</b>	<b>30.885 €</b>	<b>50.307 €</b>	<b>87.250 €</b>	<b>119.369 €</b>	<b>124.095 €</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como ya hemos visto anteriormente, los costes van creciendo a la vez que las necesidades productivas de la empresa, y en función también de los beneficios obtenidos. De este modo en el año 4 y 5 prácticamente estará en su máximo sin que estos sigan creciendo tan significativamente.

## 6.3 Estados Financieros

### 6.3.1 CUENTA DE RESULTADOS PROVISIONALES

Tabla 15. Cuenta provisional resultados año1

<b>AÑO 1</b>			
	<b>TOTAL INGRESOS (Ingresos por ventas)</b>	30.940 €	100 %
-	<b>Costes var. uni. ventas</b>	5.120 €	16,55 %
=	<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	25.820 €	83,45 %
-	<b>Servicios exteriores</b>	12.500 €	40,40 %
=	<b>VALOR AÑADIDO BRUTO AL C. DE LOS F.</b>	13.320 €	43,05 %
-	<b>Gastos de personal</b>	12.000 €	38,78 %
=	<b>RESULTADO BRUTO (E.B.I.T.D.A.)</b>	1.320 €	4,27 %
-	<b>Amortizaciones y otras depreciaciones</b>	1.265 €	4,09 %
=	<b>BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	55 €	0,18 %
-	<b>Gastos financieros</b>	-	-
=	<b>BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	55 €	0,18 %
-	<b>Impuesto sobre beneficios</b>	-	-
=	<b>BENEFICIO NETO</b>	55 €	0,18 %

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Tabla 16. Cuenta provisional resultados año 2

<b>AÑO 2</b>			
	<b>TOTAL INGRESOS (Ingresos por ventas)</b>	51.380 €	100 %
-	<b>Costes var. uni. ventas</b>	9.970 €	19,40 %
=	<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	41.410 €	80,60 %
-	<b>Servicios exteriores</b>	13.575 €	26,42 %
=	<b>VALOR AÑADIDO BRUTO AL C. DE LOS F.</b>	27.835 €	54,17 %
-	<b>Gastos de personal</b>	25.497 €	49,62 %
=	<b>RESULTADO BRUTO (E.B.I.T.D.A.)</b>	2.338 €	4,55 %
-	<b>Amortizaciones y otras depreciaciones</b>	1.265 €	2,46 %
=	<b>BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	1.073 €	2,09 %
-	<b>Gastos financieros</b>	-	-
=	<b>BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	1.073 €	2,09 %
-	<b>Impuesto sobre beneficios</b>	-	-
=	<b>BENEFICIO NETO</b>	1.073 €	2,09 %

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Tabla 17. Cuenta provisional resultados año 3

<b>AÑO 3</b>			
	<b>TOTAL INGRESOS (Ingresos por ventas)</b>	85.620 €	100 %
-	<b>Costes var. uni. ventas</b>	18.490 €	21,60 %
=	<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	67.130 €	78,40 %
-	<b>Servicios exteriores</b>	16.297 €	19,03 %
=	<b>VALOR AÑADIDO BRUTO AL C. DE LOS F.</b>	50.833 €	59,37 %
-	<b>Gastos de personal</b>	50.868 €	59,41 %
=	<b>RESULTADO BRUTO (E.B.I.T.D.A.)</b>	-35 €	-0,04 %
-	<b>Amortizaciones y otras depreciaciones</b>	1595 €	1,86 %
=	<b>BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	-1630 €	-1,90 %
-	<b>Gastos financieros</b>	-	-
=	<b>BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	-1630 €	-1,90 %
-	<b>Impuesto sobre beneficios</b>	0	0,00 %
=	<b>BENEFICIO NETO</b>	-1630 €	-1,90 %

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Tabla 18. Cuenta provisional resultados año 4

<b>AÑO 4</b>			
	<b>TOTAL INGRESOS (Ingresos por ventas)</b>	122.400 €	100 %
-	<b>Costes var. uni. ventas</b>	26.928 €	22,00 %
=	<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	95.472 €	78,00 %
-	<b>Servicios exteriores</b>	25.652 €	20,96 %
=	<b>VALOR AÑADIDO BRUTO AL C. DE LOS F.</b>	69.820 €	57,04 %
-	<b>Gastos de personal</b>	65.194 €	53,26 %
=	<b>RESULTADO BRUTO (E.B.I.T.D.A.)</b>	4.626 €	3,78 %
-	<b>Amortizaciones y otras depreciaciones</b>	1.595 €	1,30 %
=	<b>BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	3.031 €	2,48 %
-	<b>Gastos financieros</b>	-	-
=	<b>BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	3.031 €	2,48 %
-	<b>Impuesto sobre beneficios</b>	606 €	0,50 %
=	<b>BENEFICIO NETO</b>	2.425 €	1,98 %

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Tabla 19. Cuenta provisional resultados año 5

<b>AÑO 5</b>			
	<b>TOTAL INGRESOS (Ingresos por ventas)</b>	134.100 €	100 %
-	<b>Costes var. uni. ventas</b>	31.583 €	23,55 %
=	<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	102.517 €	76,45 %
-	<b>Servicios exteriores</b>	26.068 €	19,44 %
=	<b>VALOR AÑADIDO BRUTO AL C. DE LOS F.</b>	76.449 €	57,01 %
-	<b>Gastos de personal</b>	65.694 €	48,99 %
=	<b>RESULTADO BRUTO (E.B.I.T.D.A.)</b>	10.755 €	8,02 %
-	<b>Amortizaciones y otras depreciaciones</b>	750 €	0,56 %
=	<b>BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	10.005 €	7,46 %
-	<b>Gastos financieros</b>	-	-
=	<b>BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	10.005 €	7,46 %
-	<b>Impuesto sobre beneficios</b>	2.001 €	1,49 %
=	<b>BENEFICIO NETO</b>	8.004 €	5,97 %

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

**6.3.2 BALANCE DE SITUACIÓN**

Tabla 20. Balance de situación Año 1

<b>AÑO 1</b>		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	4.185 €	64,91 %
<b>Material</b>	5.450 €	84,54 %
<b>(fondo de amortización)</b>	1.265 €	19,62 %
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	2.262 €	35,09 %
<b>Otras cuentas a cobrar</b>	699 €	10,84 %
<b>Tesorería</b>	1.563 €	24,24 %
<b>TOTAL ACTIVO</b>	6.447 €	100,00 %
<b>PATRIMONIO NETO</b>	6.055 €	93,92 %
<b>Capital</b>	6.000 €	93,07 %
<b>Resultados ejercicios anteriores</b>		0,00 %
<b>Resultados del ejercicio</b>	55 €	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	392 €	6,08 %
<b>H.P. acreedora por distintos conceptos</b>	164 €	2,54 %
<b>Organismos de la S.S. acreedores</b>	228 €	3,54 %
<b>TOTAL PASIVO + NETO</b>	6.447 €	100,00 %

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Tabla 21. Balance de situación Año 2

<b>AÑO 2</b>		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	2.920 €	36,61 %
<b>Material</b>	5.450 €	68,34 %
<b>(fondo de amortización)</b>	2.530 €	31,72 %
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	5.055 €	63,39 %
<b>Otras cuentas a cobrar</b>	1.462 €	18,33 %
<b>Tesorería</b>	3.593 €	45,05 %
<b>TOTAL ACTIVO</b>	7.975 €	100,00 %
<b>PATRIMONIO NETO</b>	7.128 €	89,38 %
<b>Capital</b>	6.000 €	75,24 %
<b>Resultados ejercicios anteriores</b>	55 €	0,69 %
<b>Resultados del ejercicio</b>	1.073 €	13,45 %
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	846 €	10,61 %
<b>H.P. acreedora por distintos conceptos</b>	349 €	4,38 %
<b>Organismos de la S.S. acreedores</b>	497 €	6,23 %
<b>TOTAL PASIVO + NETO</b>	7.975 €	100,00 %

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Tabla 22. Balance de situación Año 3

AÑO 3		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	3.025 €	42,00 %
<b>Material</b>	7.150 €	99,28 %
<b>(fondo de amortización)</b>	4.125 €	57,28 %
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	4.177 €	58,00 %
<b>Otras cuentas a cobrar</b>	2.669 €	37,06 %
<b>Tesorería</b>	1.508 €	20,94 %
<b>TOTAL ACTIVO</b>	7.202 €	100,00 %
<b>PATRIMONIO NETO</b>	5.498 €	76,34 %
<b>Capital</b>	6.000 €	83,31 %
<b>Resultados ejercicios anteriores</b>	1.128 €	15,66 %
<b>Resultados del ejercicio</b>	-1.630 €	-22,63 %
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	1.703 €	23,65 %
<b>H.P. acreedora por distintos conceptos</b>	697 €	9,68 %
<b>Organismos de la S.S. acreedores</b>	1.006 €	13,97 %
<b>TOTAL PASIVO + NETO</b>	7.202 €	100,00 %

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Tabla 23. Balance de situación Año 4

<b>AÑO 4</b>		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	1.430 €	13,35 %
<b>Material</b>	7.150 €	66,74 %
<b>(fondo de amortización)</b>	5.720 €	53,39 %
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	9.284 €	86,65 %
<b>Otras cuentas a cobrar</b>	3.666 €	34,22 %
<b>Tesorería</b>	5.618 €	52,44 %
<b>TOTAL ACTIVO</b>	10.714 €	100,00 %
<b>PATRIMONIO NETO</b>	7.924,8 €	73,97 %
<b>Capital</b>	6.000 €	56,00 %
<b>Resultados ejercicios anteriores</b>	-500 €	-4,67 %
<b>Resultados del ejercicio</b>	2.425 €	22,63 %
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	2.790 €	26,04 %
<b>H.P. acreedora por distintos conceptos</b>	1.500 €	14,00 %
<b>Organismos de la S.S. acreedores</b>	1.290 €	12,04 %
<b>TOTAL PASIVO + NETO</b>	10.714 €	100,00 %

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Tabla 24. Balance de situación Año 5

<b>AÑO 5</b>		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	2.380 €	11,82 %
<b>Material</b>	8.850 €	43,97 %
<b>(fondo de amortización)</b>	6.470 €	32,14 %
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	17.749 €	88,18 %
<b>Otras cuentas a cobrar</b>	4.013 €	19,94 %
<b>Tesorería</b>	13.736 €	68,24 %
<b>TOTAL ACTIVO</b>	20.129 €	100,00 %
<b>PATRIMONIO NETO</b>	15.928 €	79,13 %
<b>Capital</b>	6.000 €	29,81 %
<b>Resultados ejercicios anteriores</b>	1.924 €	9,56 %
<b>Resultados del ejercicio</b>	8.004 €	39,76 %
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	4.201 €	20,87 %
<b>H.P. acreedora por distintos conceptos</b>	2.901 €	14,41 %
<b>Organismos de la S.S. acreedores</b>	1.300 €	6,46 %
<b>TOTAL PASIVO + NETO</b>	20.129 €	100,00 %

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### 6.4 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Como resumen de todo lo anterior, sacamos los flujos de caja libre de cada año (Beneficio neto + Amortización - Inversiones en activos fijos). Calculamos el Valor Actual Neto (VAN) de la inversión inicial para obtener datos sobre la rentabilidad o viabilidad de la misma.

Tabla 25. Cálculo de VAN

<b>VAN</b>	<b>Inversión INICIAL</b>	<b>Flujo de caja libre 1</b>	<b>Flujo de caja libre 2</b>	<b>Flujo de caja libre 3</b>	<b>Flujo de caja libre 4</b>	<b>Flujo de caja libre 5</b>
<b>Flujos de caja</b>	5.450 €	1.320 €	2.338 €	-1.735 €	4.020 €	7.054 €
<b>VAN</b>		<b>4.506 €</b>				

Como podemos observar, el VAN nos ofrece un resultado positivo lo que nos indica que cumpliendo estas previsiones es rentable montar el negocio.

## 7. CONCLUSIONES

---

Atendiendo a las necesidades de recursos humanos, según volumen de trabajo y al plan financiero la puesta en marcha se realizará en las siguientes fases.

### **1. Gestación**

Esta es la fase en la que se encuentra actualmente la empresa, con ambos dados de alta como autónomos y cogiendo cada uno por su vía recursos económicos necesarios para la creación de la empresa. La duración de esta fase se estima a lo largo de 2017 y 2018.

### **2. Creación y arranque**

Una vez creada la empresa, el volumen y la profesionalidad de los trabajos ganará fuerza, por lo que será necesaria la incorporación del personal con volumen medio de trabajo y el alquiler de otra oficina en el mismo piso para mayor comodidad en las tareas. La extensión en la duración de esta fase se estima que sea en torno a los años 2018, 2019 y 2020.

### **3. Crecimiento y desarrollo**

Es a lo largo del año 2021 y 2022 cuando el volumen y profesionalidad de los trabajos será alto, por lo tanto será necesario el crecimiento de personal y la mudanza a unas nuevas instalaciones, en las que se puedan exponer trabajos y elaborar tareas de forma cómoda. En teoría es el periodo más estable de la empresa hasta su declive, no obstante la estructura de la empresa permite que esta siga creciendo de forma proporcional a los trabajos que se realizan.

### **Conclusión final**

A fin de ofrecer una conclusión final al plan de empresa propuesto, diremos que es un negocio rentable y que es un hecho que se está llevando a cabo con todas las herramientas de las que disponemos. Nuestra ilusión y sobre todo nuestra forma de enfocar y dar el giro a la profesión harán que el negocio pueda prosperar, siempre con la mínima inversión posible y adaptando la misma a nuestro volumen de trabajo.

eRalis está disponible para ofrecer todos los servicios descritos y tiene la capacidad actual de afrontarlos. Por lo tanto, damos la bienvenida a este nuevo inicio bajo el mismo nombre comercial, que llevamos unos meses imponiendo y tomamos como punto de partida la exposición de este trabajo para el cumplimiento de nuestros objetivos empresariales.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Bueno Campos, E. (2001): Curso Básico de Economía de la Empresa: Un Enfoque de Organización. Madrid: Pirámide.
- Chiavenato, I. (2001): Administración. Teoría, Proceso y Práctica. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Davis, M; Aquilano, N.; Chase, R. (2001): Fundamentos de Dirección de Operaciones. McGrawHill, Madrid.
- Heizer, J.; Render, B. (2008): Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones tácticas. Pearson Education, Madrid.
- Iborra, M; Dasí, A.; Dolz, C.; Ferrer, C. (2006): Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas. Madrid: Thomson.
- Mintzberg, H. (1993): La estructuración de las organizaciones. Ed. Ariel Economía, Barcelona.
- Monllor Domínguez, J. (1994): Economía legislación y administración de empresas. Universidad de Murcia.
- Pérez Gorostegui, E. (1997): Introducción a la Administración de Empresas. Madrid: Centro de Estudios Ramón Aceres, S.A.
- Reverte, C; Madrid, A. y Bastida, F. (2008): Introducción a la Contabilidad Financiera, UPCT.

## WEBGRAFÍA

---

- <http://www.creatuempresa.org>
- <http://www.institutofomentomurcia.es>
- <http://www.coitirm.es>
- <http://www.ivancotado.es> (referencia de idea de negocio)