

# Plan de comercialización de una empresa.

Comercialización de ropa, complementos y productos de cosmética. Servicio ofrecido a través de los probadores virtuales.

*23/05/2013*

**Nombre empresa: It's Innovation**

María del Carmen Capó Campos

DNI: 41583653-K

Estudios: GADE 2012/2013

Tutor: Joan Garau

# ÍNDICE

1. Resumen inicial.....	pág. 4
2. Concepto de plan de marketing.....	pág.6
3. Introducción (explicación de la idea de negocio).....	pág. 7
3.1 Necesidades que pretende cubrir el servicio.....	pág. 9
3.2 Por qué el servicio será valorado por el cliente.....	pág. 10
4. Estudio de mercado:.....	pág. 13
4.1 Análisis externo.....	pág. 13
4.2 Análisis interno.....	pág. 18
4.2.1 Clientes.....	pág. 18
4.2.1.1 Descripción de los hábitos o del proceso de compra .....	pág. 18
4.2.1.2 Principales factores que afectan al comportamiento del consumidor...	pág. 20
4.2.1.3 Criterios de segmentación utilizados.....	pág. 21
4.2.1.4 Mercados objetivo.....	pág. 21
4.2.2 Proveedores.....	pág. 22
4.2.3 Competidores.....	pág. 28
4.3 El sector.....	pág. 36
4.4 Análisis DAFO.....	pág. 38
4.4.1 Análisis interno de la organización.....	pág. 38
4.4.2 Análisis externo de la organización:.....	pág. 39
4.5 Objetivos de la compañía: .....	pág. 40
4.6 Principales diferencias del servicio respecto a los de la competencia.....	pág.41
4.7 Posicionamiento en el mercado .....	pág. 43
5. Diseño de la oferta.....	pág. 45
5.1 La dimensión de la empresa.....	pág. 45
5.2 La localización de la empresa.....	pág. 46
5.3 La estructura organizativa de la empresa.....	pág. 47
5.4 Gestión de recursos humanos.....	pág. 48
5.4.1 Definición del puesto de trabajo.....	pág. 49
5.4.2 Captación de RRHH.....	pág. 52

5.4.3 Estrategias de motivación.....	pág.55
5.4.4 Desarrollo.....	pág. 56
5.4.5 Funciones de apoyo.....	pág.57
6. El plan de marketing.....	pág. 60
6.1 Política de producto o servicio .....	pág. 60
6.1.1. Las dimensiones del producto.....	pág. 60
6.1.2. La cartera de productos.....	pág. 61
6.1.3 Clasificación de productos.....	pág. 62
6.1.4 Diferenciación.....	pág. 64
6.1.5. Calidad del producto.....	pág. 65
6.1.6. La marca.....	pág. 66
6.2 Política de precio.....	pág.67
6.2.1. El marco legal.....	pág. 68
6.2.2 Mercado y competencia.....	pág. 69
6.3 Política de distribución.....	pág. 70
6.3.1 El punto de venta.....	pág. 70
6.4 Política de comunicación.....	pág. 72
7. Cuadro de conciliación de estrategias y objetivos:.....	pág. 74
8. Conciliación estrategias con las actividades a llevar a cabo para conseguir las.....	pág. 76
9. Plan tecnológico.....	pág. 80
10. Plan económico-financiero.....	pág. 82
11. Cuantificación de objetivos.....	pág. 90
12. Conclusiones.....	pág. 94
13. Bibliografía.....	pág. 96

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Estudio del mercado de trabajo de España.....	pág.13
TABLA 2: Evolución del PIB en España.....	pág.15
TABLA 3: Evolución del Déficit.....	pág.16
TABLA 4: Estudio del déficit público sobre el PIB.....	pág.16
TABLA 5: La inflación.....	pág.17
TABLA 6: Funciones de la dirección de RRHH.....	pág.49
TABLA 7: Cuadro de conciliación de estrategias y objetivos.....	pág.74
TABLA 8: Presupuesto de inversión inicial.....	pág.82
TABLA 9: Plan de financiación.....	pág.84
TABLA 10: Cálculos previos a la cuenta de PYG.....	pág.85
TABLA 11: Previsión de la cuenta de PYG.....	pág.87
TABLA 12: Cuantificación de objetivos.....	pág.90
TABLA 13: Cuantificación de objetivos diarios.....	pág.92

## **1. RESUMEN INICIAL**

La idea que se me ha ocurrido para realizar el plan de comercialización, trata sobre la creación de un comercio de ropa, complementos y productos de cosmética. A través de este local, se ofrecerán los productos de manera muy diferente a la de los competidores. Este local se denominará “It’s Innovation”.

El aspecto que destaca en este negocio, es la forma de ofrecer el servicio, ya que en el local habrá probadores virtuales, donde los clientes tendrán la opción de probarse las prendas de manera virtual, a través de éstas; por lo tanto, el proceso de compra será muy cómodo para el cliente.

Además las pantallas también harán la función de facilitar la compra de maquillaje, éstas serán usadas por un maquillador profesional que trabajará en el local, el que realizará una foto de la cara del cliente, y a continuación a través de la pantalla, el cliente podrá ver su rostro; para comprobar cómo le queda el maquillaje que le irá mostrando en la pantalla dicho maquillador.

En el local, trabajaran 8 trabajadores, y yo (empresaria), para prestar el mejor servicio personalizado a los clientes.

El proyecto está diseñado originalmente para clientes que son tanto hombres como mujeres de entre 18 y 40 años en el sector de ropa y complementos; y en el caso de la sección de productos de cosmética, incluye un rango de edad más amplio, ya que el maquillaje es utilizado hasta una edad más avanzada. Además, el negocio irá dirigido a potenciales clientes con un poder adquisitivo medio-alto.

It's innovation es una empresa que pretende lograr el éxito, crecer cada día más, ir mejorando en la manera de prestar los servicios y alcanzar un nivel de reputación alto, dentro de las empresas del sector más importantes.

Inicialmente, la idea está planteada como una propuesta de plan de negocio, teniendo en cuenta la estructura necesaria para llevarse a cabo.

Es necesario destacar que cualquier proyecto novedoso, se debe enfocar en una idea novedosa y diferenciadora, como es el caso de las pantallas táctiles, es una idea muy novedosa dentro del mercado, hoy en día.

He estudiado estratégicamente la zona donde establecer el local, será en Palma de Mallorca, en el Paseo del Borne, donde hay una gran actividad comercial.

Se tratará de una Sociedad Limitada Unipersonal, ya que solo hay un socio (yo). La financiación para crear el local, será aportada por mi (empresaria), además de contar con el dinero que me prestarán mis familiares y finalmente, contaré con una subvención de 12.000€, por ser mujer empresaria.

Otro factor clave es que subcontrataré una fábrica para que fabrique las prendas de ropa, pero será el diseñador de mi negocio el que les proporcione los diseños a fabricar. Gracias a la subcontratación, podré obtener flexibilidad para que la empresa se adapte rápidamente al cambio de tendencias que se produzcan en el mercado.

Respecto a la ropa, complementos y productos de cosmética, lo compraré a distintos proveedores, con los que estableceré contratos que me permitan comprar productos de calidad a precios bajos, para poder obtener un mayor margen de beneficio.

## 2. CONCEPTO DE PLAN DE MARKETING

**El plan de marketing** consiste en un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.

La realización de un plan de marketing, proporciona numerosas ventajas:

- Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing, acorde con los principios del marketing.
- Obliga a plasmar un programa de las acciones que se quieren llevar a cabo sobre la actividad comercial y de marketing.
- Aporta claridad a la hora de llevar a cabo las acciones comerciales, eliminando las confusiones y las falsas interpretaciones sobre lo que hay que hacer.
- Una vez fijados los objetivos y metas comerciales y de marketing, la empresa ya conocerá que medios necesita para llevar dicha actividad.
- Además, es necesario tener en cuenta, que el plan de marketing debe ser actualizado anualmente; para así garantizar que este plan se irá adaptando a los cambios que se vayan produciendo en el mercado.

### **3. INTRODUCCIÓN (Explicación de la idea de negocio)**

Dentro de este punto, el objetivo es explicar claramente que especialidades funcionales, técnicas y comerciales ofrece el servicio al mercado.

El comercio de ropa, complementos y productos de cosmética, pertenece al comercio al detalle, ya que se trata de la compraventa de productos destinados a satisfacer al consumidor final.

El servicio que se me ha ocurrido prestar, es montar una tienda de moda y complementos de creación propia, además de un espacio para la venta de productos de cosmética, destinada tanto a hombres como a mujeres, con asesoramiento personalizado. Pero esta idea cuenta con un instrumento innovador, que es necesario destacar, se trata de los “*probadores virtuales*” o “*pantallas táctiles*”.

Estos probadores virtuales, consisten en la colocación de pantallas táctiles gigantes en el local, dónde se ofrecen varias funciones:

En la planta de moda y complementos del local, el cliente podrá acceder a las pantallas táctiles, una vez haya creado su usuario (introduciendo nombre y contraseña), esto lo deberá crear la primera vez que acceda a las pantallas, por lo tanto, el nombre de usuario quedara registrado directamente en el sistema.

La función de estas pantallas para la sección de ropa y complementos, será la de que el cliente pueda acceder a su cuenta, y desde allí, directamente se le dará la opción de introducir las medidas de su cuerpo.

En estas pantallas, el cliente dispondrá de toda la ropa y complementos que se le ofrecen en el local, es decir, una vez el cliente se haya paseado por el local y haya visto la ropa que se le ofrece y las tallas disponibles, el cliente podrá acceder a las pantallas táctiles y



“probarse de manera virtual las prendas y complementos que ha escogido”, ya que en estas pantallas, podrá seleccionar las prendas que le han gustado del local, con las tallas elegidas.

Como he explicado, el cliente entra con su nombre de usuario, así que directamente, cuando elige las prendas y complementos que le han gustado, y éste quiere ver cómo le queda, seleccionara la opción de “probador virtual” y a continuación, aparecerá un muñeco virtual con las medidas introducidas por el cliente, luciendo la ropa seleccionada por éste. De esta manera el cliente podrá observar virtualmente como le quedaría la ropa que ha elegido.

Además el programa de las pantallas táctiles, le ofrecerá asesoramiento sobre con que otras prendas o complementos, podría combinar la ropa que ha seleccionado.

En la planta de maquillaje personalizado: habrá un maquillador profesional, y otra pantalla táctil, pero en este caso, la pantalla táctil servirá para realizar una fotografía al cliente, y a partir de ahí el maquillador profesional, irá seleccionando a través de la pantalla táctil los diferentes tonos de maquillaje que le podrían ir bien al cliente.

Cada vez que el maquillador vaya seleccionando el maquillaje, éste se verá reflejado en el rostro del cliente a través de la pantalla táctil. De esta manera, el cliente podrá observar cómo le quedarían las diferentes opciones que le va mostrando el maquillador.

Si el cliente, está interesado en adquirir los productos de maquillaje que le ha ido mostrando el maquillador a través de la pantalla táctil, los podrá comprar en el mismo local, ya que en esta sección, se venderán dichos productos de maquillaje.

Esta idea de crear una planta de maquillaje personalizada, se me ha ocurrido sobretodo, por el hecho de que si los clientes se compran ropa y complementos para ir de fiesta, puedan ser asesorados por el maquillador para que conozcan como se podrían maquillar. Pero este servicio también lo puede utilizar cualquier persona que quiera maquillarse para el día a día, así que es útil para distintas situaciones.

Éste espacio de maquillaje, va destinado tanto a hombres como a mujeres, ya que aunque es más común que las mujeres se maquillen, a los hombres también se le pueden ofrecer algunos productos, como la base del maquillaje, crema hidratante, contorno de ojos, entre otros. Hay que tener en cuenta que hay algunos hombres que les gusta maquillarse de forma discreta o simplemente cuidarse la piel.

### **3.1 Necesidades que pretende cubrir el servicio**

En este punto, se deberán explicar claramente la necesidad o necesidades que el servicio satisface.

Las necesidades que pretenden satisfacer los comercios de ropa y complementos son:

- Cubrir necesidades básicas de vestido
- Ir a la moda y diferenciarse.
- Especialización del producto por la innovación en el asesoramiento.
- Ofrecer variedad de producto
- Ofrecer una buena calidad de producto.
- Buena relación calidad / precio
- Servicio de atención personalizada al cliente y con innovación.

Por otra parte, las necesidades que satisface el comercio de maquillaje:

- Cubrir necesidad de que el cliente se sienta más guapo o guapa gracias a los distintos productos de cosmética.
- Complementar el servicio de la venta de moda.
- Ofrecer buena calidad de producto
- Buena relación calidad/precio
- Atención innovadora y personalizada.

### **3.2 Por qué el servicio será valorado por el cliente**

En este punto, se aclararan los motivos que conducirán al cliente a valorar y a consumir el servicio. Los principales elementos que valorara el cliente son los siguientes:

- La especialización de los productos, enfocados a mujeres y hombres que tengan entre 18 y 40 años, de un poder adquisitivo medio-alto.
- La oferta a precios competitivos, ya que se ofrecerán los productos con una buena relación calidad-precio. Además de la adaptación a las épocas de rebajas, donde se realizarán ofertas en los productos.
- El diseño de los productos, donde mediante el diseño propio, con marca propia, ofrecerá una gran adaptación a las tendencias del momento ofreciendo tanto prendas “casual” como prendas para eventos especiales o más formales.

En el caso de los productos de maquillaje, se ofrecerán algunas de las marcas más conocidas en el mercado: Astor, Max Factor, L’oreal París y Catrice.

- Tanto los productos de ropa y complementos, como el maquillaje, ofrecerán un buen nivel de calidad a los clientes.

- Las marcas que se dispondrán en el local, serán la marca propia “It’s innovation”, y las marcas de maquillaje serán las que he comentado anteriormente. Se tratará de vender ropa de marca propia pero ofreciendo un buen nivel de calidad, para conseguir retener al cliente, ante una marca desconocida para él.
- Variedad de productos: se ofrecerán todo tipo de prendas de vestir, así como complementos, y diversos productos y tonos de cosmética, entre los que el cliente pueda elegir.
- La ubicación del establecimiento: el local, estará situado en el Paseo del Borne (Palma de Mallorca), zona muy comercial, donde hay muchos locales establecidos. Es una zona en la que hay mucho movimiento, es decir, es una zona muy transitada.
- El establecimiento: el local, será un local de diseño muy modernizado, ya que éste debe estar en consonancia con el servicio que se ofrecerá, y como he explicado antes, el servicio que se ofrecerá es muy innovador, por lo que el establecimiento tendrá un diseño muy innovador.
- Amplitud de horarios: el local estará abierto de cara al público desde las 10.30h de la mañana hasta las 20:30h de la noche de lunes a sábado. He decidido establecer estos horarios ya que permanecerá abierto, en horarios no laborales, que es cuando se suelen concentrar más clientes (medio día, a última hora y sábados).
- Atención al cliente: como ya he comentado explicando la idea de negocio, en el caso de la ropa o complementos, la propia pantalla táctil va asesorando al cliente sobre con que puede combinar las diferentes prendas que va eligiendo. Y en la parte de maquillaje, el asesoramiento es personalizado a través de un

maquillador profesional. Además el personal del local estará dispuesto a ayudar al cliente ante cualquier necesidad que éste tenga. Por lo tanto, el servicio ofrece una gran atención personalizada; cosa que los clientes valoran positivamente.

- Aparcamiento: La facilidad de poder aparcar, bien sea en la calle, en zonas habilitadas, o aparcamientos públicos.

El aparcamiento en la zona del Borne, está bien, ya que hay un parking subterráneo donde los clientes pueden dejar sus coches, además de zona hora, donde también pueden dejar los coches pagando la tarifa según el tiempo que quieran estar por la zona.

Además de estos lugares donde los clientes pueden dejar sus coches, es necesario destacar, que en esta zona, llegan diversas líneas de autobuses de la EMT, además de que en el paseo del Borne, hay una zona taxi, donde siempre suele haber taxis disponibles para que el cliente pueda cogerlos con facilidad.

Por lo tanto, el acceso a la zona, está muy bien habilitado para los clientes, es decir, les ofrece comodidad.

## 4. ESTUDIO DE MERCADO:

### 4.1 Análisis externo

Para realizar el análisis externo, realizaré el estudio del mercado de trabajo de España.

TABLA 1: ESTUDIO DEL MERCADO DE TRABAJO DE ESPAÑA

Trimestre	Activos	Ocupados	Parados	Tasa de actividad (en %)	Tasa de paro (en %)
4T 2012	22.922,40	16.957,10	5.965,40	59,8	26,02
3T 2012	23.098,40	17.320,30	5.778,50	60,12	25,02
2T 2012	23.110,40	17.417,30	5.693,10	60,08	24,63
1T 2012	23.072,80	17.433,20	5.639,50	59,94	24,44
4T 2011	23.081,20	17.807,50	5.273,60	59,94	22,85
3T 2011	23.134,60	18.156,30	4.978,30	60,11	21,52
2T 2011	23.136,70	18.303,00	4.833,70	60,12	20,89
1T 2011	23.061,80	18.151,70	4.910,20	59,88	21,29
4T 2010	23.104,80	18.408,20	4.696,60	59,99	20,33
3T 2010	23.121,50	18.546,80	4.574,70	60,08	19,79
2T 2010	23.122,30	18.476,90	4.645,50	60,11	20,09
1T 2010	23.006,90	18.394,20	4.612,70	59,83	20,05
4T 2009	22.972,50	18.645,90	4.326,50	59,76	18,83
3T 2009	22.993,50	18.870,20	4.123,30	59,81	17,93
2T 2009	23.082,40	18.945,00	4.137,50	60,06	17,92
1T 2009	23.101,50	19.090,80	4.010,70	60,15	17,36

4T 2008	23.064,70	19.856,80	3.207,90	60,13	13,91
3T 2008	22.945,10	20.346,30	2.598,80	59,95	11,33
2T 2008	22.806,70	20.425,10	2.381,50	59,76	10,44
1T 2008	22.576,50	20.402,30	2.174,20	59,35	9,63

*Fuente: INE*

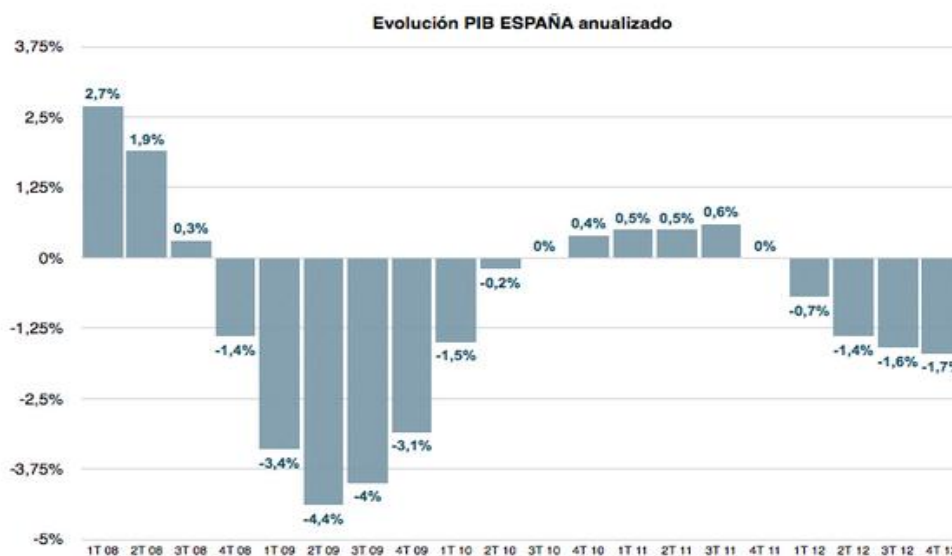
En la anterior tabla, se puede observar la evolución de la estructura económica española, es un estudio muy importante, en el tiempo en el que estamos, ya que estamos sufriendo una crisis económica muy profunda.

Se puede observar como la tasa de paro, de cada año se ha ido incrementando, llegando a alcanzar el máximo en el año 2012 con un 26% de paro.

También se puede ver reflejado el aumento de paro en el número de personas paradas, ya que empezaron siendo 2 millones en el año 2008 (año en el que se inició la crisis), llegando a casi 6 millones de parados en el año 2012. Por lo tanto, se observa como de cada año ha ido incrementando el número de personas que están en paro.

Otro factor importante a analizar en el ámbito del Macroentorno es la evolución del PIB en España, éste es el valor monetario de los bienes y servicios finales que se producen en una economía en un periodo de tiempo determinado. El PIB sirve de indicador para medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país. Este permite reflejar la competitividad de las empresas:

TABLA 2: EVOLUCIÓN DEL PIB EN ESPAÑA



FUENTES: Instituto Nacional de Estadística y Banco de España.

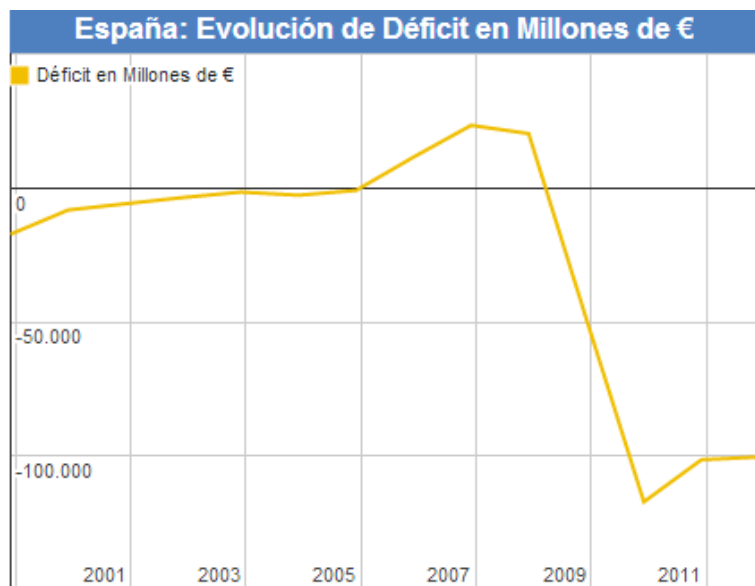
Estos datos, recogidos de la página web del Banco de España, muestran la evolución de la economía española, referente al PIB. Se puede observar como en el 2012, España ha entrado en recesión y los datos de diciembre, no dan ningún indicio de que se vaya a salir de ésta, sino que más bien apuntan a que la recesión seguirá aumentando.

Por lo tanto, así como se conoce que la economía española, no crea empleo, lo que hace es crecer por encima del 2% anual, aunque en 2011 se observe que el PIB evolucionó positivamente, se sigue destruyendo empleo.

Otro estudio a realizar para el análisis externo es la evolución del Déficit Público en España, ya que muestra la diferencia negativa entre los ingresos y los gastos de las administraciones públicas, en un periodo determinado, generalmente un año.



TABLA 3: EVOLUCIÓN DEL DÉFICIT



*Fuente: INE*

En este gráfico, podemos observar como en España, teníamos situación de superávit hasta el año 2007, pero fue en el año 2008, cuando empezó la crisis, que se entró en una situación de déficit público, que no ha hecho más que empeorar hasta el año 2011.

También se puede realizar el estudio del déficit público sobre el PIB, ya que nos muestra cual es el porcentaje de déficit público sobre el PIB en España.

TABLA 4: ESTUDIO DEL DÉFICIT PUBLICO SOBRE EL PIB.

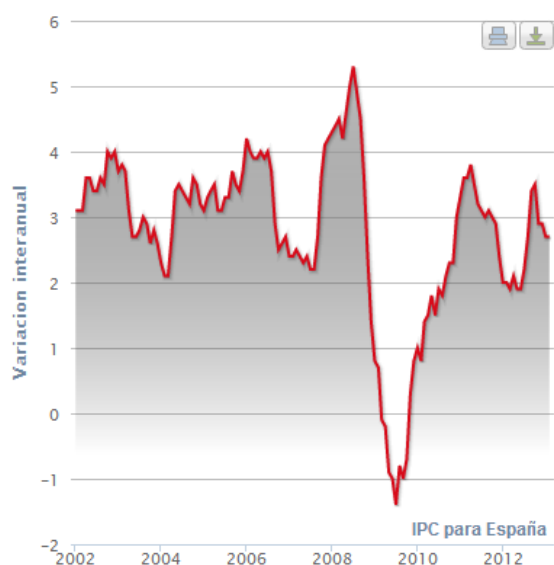
	Millones €	% PIB
2011	-100.402,00 €	-9,40%
2010	-101.438,00 €	-9,70%
2009	-117.143,00 €	-11,20%
2008	-48.897,00 €	-4,50%
2007	20.255,00 €	1,90%

*Fuente: INE*

Se puede observar como a partir del 2008, empieza el déficit público (como he comentado anteriormente) y también como el tanto por ciento sobre el PIB, de cada vez es más negativo.

Finalmente, para completar el estudio externo, realizaré el estudio del IPC en España, que muestra el aumento de los precios de los bienes y servicios que consume la población española y por lo tanto, la pérdida de poder adquisitivo de nuestro dinero. Se utiliza para medir la inflación:

TABLA 5: LA INFLACIÓN



Período	inflación
febrero 2013	2,753 %
febrero 2012	1,975 %
febrero 2011	3,589 %
febrero 2010	0,834 %
febrero 2009	0,660 %
febrero 2008	4,368 %
febrero 2007	2,412 %

*Fuente: INE*

Se observa como en el 2008, la inflación se disparó respecto al año 2007, luego durante los años 2010 y 2011, no hubo mucha inflación, en el 2011, se volvió a disparar llegando casi al 4%, y en los dos últimos años, disminuyó, respecto al 2011.

## **4.2 Análisis interno**

### **4.2.1 Clientes**

El negocio irá dirigido al público tanto masculino como femenino, que tengan entre 18 y 40 años con un poder de adquisición medio-alto.

La sección de ropa y calzado, claramente va dirigida tanto al público masculino, como al femenino, pero en cambio la sección de maquillaje está más dirigida al público femenino, aunque no se descarta al público masculino, ya que hay hombres a los que les gusta cuidarse y maquillarse ligeramente.

Por lo tanto, la venta irá dirigida a personas con un poder adquisitivo medio-alto, ya que se ofrecerán productos de calidad a un precio asequible (aunque no competiré en precios, sino en diferenciación), es decir, se ofrecerá una buena relación calidad-precio.

Los clientes, serán personas que quieran adquirir los productos por la calidad de éstos e innovación en el servicio de comercialización.

Además serán personas que les guste experimentar nuevos métodos de compra, ya que, como he comentado anteriormente, se ofrecerá un servicio de atención al cliente muy avanzado y personalizado; a través de las pantallas táctiles o probadores virtuales.

#### **4.2.1.1 Descripción de los hábitos o del proceso de compra**

- *Proceso de decisión de compra del consumidor para la adquisición de prendas de ropa y complementos*

El proceso de decisión de compra en el caso de la adquisición de ropa u otros complementos, consta de distintas etapas:

- En primer lugar, los consumidores tienen la necesidad de tener una diversidad de prendas de ropa para poder vestirse, para ello, pueden acudir a tiendas de ropa para adquirir las prendas que necesitan.
- En segundo lugar, evalúan las distintas alternativas que tienen para satisfacer su necesidad, es decir, van observando las prendas que se venden en las diferentes tiendas, los precios de éstas y el servicio prestado en cada lugar.
- En tercer lugar, los consumidores eligen que tienda les ha gustado más para comprar la ropa y acuden a ella para adquirir las prendas elegidas.
- Finalmente, una vez ya han comprado la ropa y la han usado, se dan cuenta de si están satisfechos o no con la compra, y así deciden si volver a comprar en esa tienda o no.
- ***Proceso de decisión de compra del consumidor para la compra de cosméticos.***

El proceso de decisión de compra en el caso de la adquisición de cosméticos:

- En primer lugar, los consumidores tienen la necesidad de comprar maquillaje, para sentir-se más guapos o guapas.
- En segundo lugar, evalúan las distintas alternativas que tienen para satisfacer su necesidad, es decir, van observando las diferentes tiendas en las que se venden, y los precios y la atención recibida por los clientes en cada lugar.
- En tercer lugar, los consumidores eligen que tienda les ha gustado más para comprar los cosméticos y acuden a ella para adquirir los productos que necesitan.

- Finalmente, una vez ya han acudido a la tienda a por los cosméticos, se dan cuenta de si están satisfechos o no con la compra y la atención recibida, y así deciden si volver a comprar en esa tienda o no.

#### **4.2.1.2 Principales factores que afectan al comportamiento del consumidor.**

De los factores internos y externos que pueden afectar al comportamiento de compra de los consumidores de “It’s Innovation”, los más determinantes son:

1. La motivación: que viene a ser la necesidad de comprar ropa y de sentirse bien con uno mismo con la ropa que lleva y con los productos de cosmética.
2. Características personales del comprador: según la edad y los gustos que tengan los consumidores, compraran más en It’s innovation o menos, por ejemplo los consumidores que estén entre 18-40 años son más proclives a comprar en “It’s Innovation”, ya que se dirige a consumidores de estas edades, sobre todo en caso de la ropa, ya que el maquillaje cubre un rango de edades más amplio.
3. Los grupos de pertenencia: Muchos clientes pueden decidirse a comprar en esta tienda, solo por el hecho de que las personas más cercanas, compren sus prendas de vestir o complementos en ésta, y al querer pertenecer a un grupo entonces también compran en ésta tienda.
4. La familia: Se puede dar el caso de que los padres de los niños, acudan a comprar ropa o cosmética a nuestra tienda “It’s innovation”, y que así se acostumbren, y vayan a comprar a los mismos sitios.
5. Los Factores Situacionales: A la hora de hacer una compra, es muy importante el ambiente de la tienda, la música, el olor, la distribución de las prendas, entre otras, para intentar captar la atención del cliente y motivarlo a que compre.

### 4.2.1.3 Criterios de segmentación utilizados

La empresa It's Innovation, utiliza distintos criterios de segmentación en el mercado:

- El estilo de vida, ya que esta empresa se dirige a un grupo de personas dispuestas a adquirir prendas de ropa de calidad, para vestir a la moda y así sentirse bien con ellos mismos. Además de dirigirse a personas que les gusta cuidarse y maquillarse, en el caso de la sección de cosmética.
- La edad: es el criterio de segmentación más importante en el caso de la tienda, ya que la sección de ropa y complementos se dirige a hombres y mujeres que tienen entre 18 y 40 años. En el caso de la sección de cosmética, no es tan importante la edad, ya que comprende un rango de edad más amplio.
- Finalmente, el sexo: ya que ofrece ropa y complementos tanto para hombres como para mujeres, y los productos de cosmética también van dirigidos tanto a hombres como a mujeres.

### 4.2.1.4 Mercados objetivo

El mercado objetivo de It's innovation, son los hombres y las mujeres de entre 18 y 40 años, respecto a la sección de moda y complementos, y a un sector más amplio en la sección de cosmética. Además de dirigirse a jóvenes-adultos de un status económico medio o medio-alto y a los hombres y mujeres que quieren vestirse a la moda, comprando las prendas que están de moda a unos precios asequibles. En promedio, los principales clientes tienen entre 18 y 40 años, por lo tanto, se dirige principalmente a jóvenes-adultos.

#### **4.2.2 Proveedores**

Como proveedores de maquillaje, ofreceremos maquillaje de algunas de las marcas más conocidas en el mercado:

##### **Astor:**

Astor, lleva creando productos cosméticos de alta calidad desde los años 60. La casa Astor, debe su nombre a la familia Astor, originaria de Alemania (Waldorf).

Desde entonces, Astor ha ido creciendo hasta convertirse en una de las marcas líderes del mercado de la cosmética en Europa, debido al compromiso que ofrece de crear productos seguros e innovadores.

Astor, ha creado productos innovadores en colores y estilos irresistibles.

Esta marca ha ido creciendo hasta poder ofrecer al consumidor la mejor calidad a precios muy asequibles.

He decidido elegir este proveedor, porque sobre todo ofrece unos productos y unos colores muy innovadores, cosa que va acorde con el servicio innovador que se ofrece en el local. Me he basado básicamente en la innovación y la calidad de los productos de esta marca.

##### **L'oréal Paris**

Esta marca de cosméticos está presente en 120 países, sigue la filosofía de innovar y ofrecer un gran número de productos al mejor precio posible. Esto lo consigue mediante la investigación en sus propios laboratorios y la voluntad de democratizar en hacer las cosas profesionalmente mediante la vanguardia.

El objetivo de esta empresa, es buscar la excelencia de manera continuada. L'Oréal Paris, a través de su compromiso y sus valores de autenticidad, de respeto y proximidad hacia las mujeres y hombres les ha permitido ser líder mundial en el universo de la belleza.

La filosofía que ofrece esta empresa para competir en el mercado es que cada hombre o mujer a cualquier edad “lo vale”.

El enfoque de esta marca, va dirigido hacia la ciencia y en ofrecer productos de calidad superior. Los equipos de investigación, utilizan los avances tecnológicos para desarrollar productos exclusivos, visionarios y más seguros, fáciles de comprender y utilizar. Su misión es que los productos sean accesibles a todo el mundo.

Además, líderes en el sector de cosmética, ofrecen una amplia gama de productos, para así poder cubrir los deseos de todas las personas.

Los productos ofrecidos por L'Oréal Paris, están compuestos por un packaging de lujo, además de ofrecer gran calidad en sus fábricas y un concepto innovador en los puntos de venta.

También he elegido esta marca de cosméticos, porque es una marca muy conocida a nivel mundial, además de la gran variedad de productos de calidad que ofrece a sus clientes, a precios asequibles acorde al nivel de calidad.

### **Max factor**

El lema con el que se da a conocer esta marca de cosméticos es que Max Factor es “el maquillaje de los maquilladores”.



El señor Max Factor fue el que empezó a crear incontables innovaciones cosméticas, desde la primera base de maquillaje, hasta las pestañas postizas.

Max Factor creó un look glamoroso para las divas de Hollywood, que definió el concepto de belleza en el siglo XX y éste fue copiado por mujeres de todo el mundo.

Esta marca, no solo creó productos cosméticos, sino que también desarrolló diversas técnicas de maquillaje, cosa que evolucionó el mundo de la belleza y se desarrolló a lo largo de los años.

Max Factor, ofrece todo tipo de productos de cosmética a sus clientes, productos de calidad.

Al igual que las marcas de L'Oreal Paris y Astor, esta marca es muy conocida a nivel mundial, por lo que será ofrecida en el nuevo local, para transmitir seguridad a los clientes mediante marcas de calidad conocidas en el mercado, a precios razonables.

### *Catrice*

Esta marca se define con inspiración, con estilo, vibrante, sensual, glamorosa y profesional.

Ofrece todos los colores en sus productos de cosmética. Además de ofrecer siempre las últimas tendencias a través de colecciones de maquillaje de moda. Actúan a un ritmo acelerado, desarrollando nuevos colores y estilos de acorde a las nuevas tendencias. Lo que se traduce en 12 ediciones limitadas al año.

Catrice consta de un equipo propio de exploradores de tendencias, que les permite innovar al máximo, recorriendo las ciudades de moda más importantes del mundo y se

inspiran en lo último de la moda. De esta manera siempre están al día y les permite desarrollar productos basados en colores que están de moda, con un embalaje de alta calidad.

El 25% de los productos de Catrice, se actualizan dos veces al año, así siempre hay algo nuevo que ofrecer a sus clientes.

Ofrece una alta calidad en sus productos, además sus proveedores también están sujetos a controles rigurosos y una visita personal en el lugar de producción para asegurarse así de que cumple con sus estándares de alta calidad.

He pensado en ofrecer productos de esta marca, porque es una marca muy conocida también, pero no tan conocida como Astor, Max Factor y L'Oreal Paris; se puede decir, que también ofrece productos de calidad, a precios más asequibles que las marcas comentadas anteriormente.

### **Damians**

Como proveedor de bolsas personalizadas con el nombre de la empresa, he elegido a la empresa Damians, esta empresa está situada en el Polígono de Son Castelló en Palma de Mallorca; está especializada en la personalización de los productos, desde hace 30 años, para poder distinguir un negocio del resto. Los servicios que ofrecen les permiten atender las demandas de todo tipo de clientes, además de asesorarles para crear un nuevo diseño de embalaje apropiado a cada empresa.

### **Subcontratación fábrica textil:**

Respecto a la ropa, la ropa será diseñada por mi propia marca, es decir, tendremos contratado un diseñador, que realizará nuevos diseños cada dos meses. La ropa será producida a través de una fábrica subcontratada, a la que el diseñador llevará los nuevos diseños, y allí los producirán bajo el nombre de nuestra marca.

El hecho de subcontratar a esta fábrica situada en Palma de Mallorca, ofrece numerosas ventajas, ya que fabricará los productos bajo la marca “It’s innovation”, además de una producción muy flexible, ya que permitirá que la empresa se adapte a las tendencias del momento.

### **Detomoda:**

Como proveedor de bisutería y otros complementos, he localizado esta empresa a través de Internet. Que vende al por mayor todo tipo de bisutería y complementos que me interesan ofrecer en el local. Lo que me ha llamado la atención de este proveedor, es los bajos precios a los que vende los productos al por mayor, cosa que me permitirá venderlos a precios asequibles teniendo un buen margen de beneficio.

El equipo de Detomoda, lleva 15 años trabajando en el mercado de venta al por mayor de bisutería y complementos. Esta empresa se encuentra situada en Barakaldo (Vizcaya), España.

Fue en el año 2006 cuando empezaron a operar a través de Internet, eliminando cualquier tipo de método convencional utilizado anteriormente. Ya que a través de Internet pudieron ofrecer una mejor calidad-precio, debido a la reducción de costes que tenían.

Para operar con este distribuidor, es necesario registrarse en su web, donde te van informando sobre novedades y ofertas.

Además los pedidos se pueden hacer durante las 24 horas del día, los 365 días del año, no te imponen un pedido mínimo.

Ofrece unos portes fijos son de 8.95€ y gratis con un pedido de 75€ (más IVA), y los envíos se realizan entre 24 y 48 horas.

Finalmente, como facilidad también ofrecen certificados para conseguir confianza online, que garantizan el funcionamiento y el pago seguro de esta página web.

### **Modamayoristas**

Como proveedor de calzado de hombre y de mujer, a través de internet he encontrado el proveedor Modamayoristas. Al igual que el proveedor de bisutería y complementos, éste también opera a través de su página web.

Es necesario registrarse para poder ver los precios y poder realizar los pedidos a través de la web y recibir información sobre novedades en la web. Cuya dirección de contacto se encuentra en Granada (España).

Los costes de transporte de este proveedor, se calculan de manera automática en la cesta de compra, en función del peso del pedido.

La mayoría de los productos vendidos por este proveedor, se fabrican en China, pero muchos de ellos son diseñados en España.

Con este último proveedor, se establecerá un contrato para que los productos que encarguemos vengan sellados con la marca de la compañía: "It's innovation".

### **4.2.3 Competidores**

Como he explicado en apartados anteriores, el local estará situado en el Paseo del Borne, por lo que me centrare en analizar los competidores que se encuentran en esta zona de Palma.

En primer lugar, analizare los competidores referentes a la ropa y complementos:

#### **Zara**

Zara es una cadena de tiendas de moda española, perteneciente al grupo INDITEX, fundada por Amancio Ortega. Es la cadena insignia de la empresa y está representada en Europa, América, Asia, África y Oceanía con 1516 tiendas en 76 países, 331 de ellas en España.

Zara ofrece ropa de tendencia, de calidad media a un público femenino, masculino, adolescente e infantil. En concreto, lo que interesa es la ropa que se ofrece al público femenino y masculino, ya que es la ropa que se ofrecerá en mi local.

Una característica diferencial de Zara, es que produce una nueva colección cada dos semanas y la distribuye a cada una de sus tiendas (que están estratégicamente ubicadas). Sus colecciones son pequeñas, se agotan rápidamente, creando la sensación de exclusividad.

El cliente es el centro de su particular modelo de negocio, el cual integra diseño, fabricación, distribución y venta, a través de una amplia red de tiendas propias.

Zara es una marca de ropa, que es muy conocida a nivel mundial, a diferencia de mi empresa “It’s Innovation”, que es un local nuevo, es decir, entra como marca

desconocida en el mercado, en ese sentido Zara juega con una gran ventaja, pero nosotros en cambio, nos diferenciamos por un servicio muy personalizado e innovador.

Los precios de la tienda “It’s Innovation”, serán muy semejantes a los precios que ofrece Zara a sus consumidores. No llevare a cabo la estrategia de competir en precios, sino de diferenciación.

### **Mango**

Es una multinacional conocida a nivel internacional, que se dedica a diseñar, fabricar y comercializar sus propias prendas y complementos. Los productos que ofrece Mango, son productos de calidad a un precio asequible. Mango, posee más de 520 tiendas distribuidas en 50 países de Europa, Asia, África y América del Sur.

Al igual que Zara, todas sus tiendas están estratégicamente ubicadas, ya sea en los principales centros comerciales o en locales situados en el centro de las ciudades.

Al igual que he explicado en el caso de Zara, Mango es un competidor muy conocido a nivel internacional, pero no tiene el elemento innovador de las pantallas que mi compañía ofrecerá a los potenciales clientes, ni un servicio de atención al cliente como el de mi empresa.

Los precios estarán alrededor de los que se ofrecerán en It’s Innovation.

## **H&M**

H&M, de procedencia sueca, es la segunda mayor empresa textil del mundo, concretamente dispone de más de 550 tiendas, distribuidas en 14 países diferentes. La principal estrategia de H&M, consiste en establecerse de forma masiva, pero en unos pocos países.

Va dirigida a un público objetivo muy similar al de Zara y Mango, y apuesta por ofrecer precios bajos pero con productos de una menor calidad de Zara. Además cabe destacar que invierte mucho en publicidad.

En cuanto a la producción, a diferencia de Zara, Mango y It's Innovation, es muy poco flexible; diseña y distribuye las prendas, pero no posee sus propios talleres, por lo que en este aspecto, tendríamos una cierta ventaja frente a este competidor.

## **C&A:**

Las tiendas C&A se encuentran en casi toda Europa. Los fundadores de esta empresa son Clemens y August Brenninkmeijer, cuyas iniciales aun forman parte del logotipo de la empresa.

Esta empresa, fue fundada por Clemens y August en el 1841 en Sneek, provincia de Frisia.

C&A se va adaptando a la moda del momento, se le da bien el hecho de ofrecer lo que está de moda a los clientes. Actualmente, esta empresa dispone de muchos cazadores de tendencias que pasean por las calles para captar nuevas modas y transmitir las a los diseñadores de C&A.

Hoy en día, C&A está representada en 20 países europeos con más de 1.500 tiendas y tiene más de 36.000 empleados.

C&A tiene moda para toda la familia, ofreciendo doce marcas propias, además es una de las empresas líderes en el mercado para productos textiles de algodón biológico.

En el caso de C&A, me centrare en la sección de ropa, ofrecida a la edad de 18 a 40 años, ya que es el sector al que se enfoca mi empresa.

Los precios que ofrece C&A, son un poco menores a los que ofrecerá mi empresa, pero al igual que los otros competidores, no tiene el elemento innovador que se ofrecerá a nuestros clientes. Aunque mi empresa ofrezca precios superiores, éstos serán asequibles para el consumidor.

### **El Corte Inglés (Parcialmente)**

Al lado del Paseo del Borne, se encuentra situado el Corte Inglés, éste es competencia parcial de la empresa, ya que el Corte Inglés, en el campo de la moda y complementos, opera ofreciendo diferentes marcas, las marcas que considero competentes son dos:

- Sfera: es una cadena de moda que ofrece ropa de calidad, con una renovación constante y gran variedad en sus colecciones y servicio al cliente, tanto para hombre como para mujer y para niños, aunque a mi empresa, lo que le interesa es la parte de ropa que va dirigida a clientes de entre 18 y 40 años, que es el sector al que se dirigirá el nuevo local.

Sfera va incorporando nuevas colecciones de moda en sus tiendas, ofreciendo así las últimas tendencias del mercado. Por lo tanto, ofrece prendas cómodas, actuales y a un precio asequible para sus clientes.



- Formula joven: es una Marca, que se encuentra en el Corte Inglés, que también ofrece moda a hombres y mujeres, que más o menos se sitúan entre el rango de edad de la nueva tienda, (18 y 40 años), con precios asequibles para los clientes y ofreciendo ropa de calidad.

Por lo tanto, se puede observar como estas marcas, se parecen bastante a la manera de actuar de mi empresa, ya que, ofrece precios semejantes y ropa que se va adaptando a las tendencias del momento, además de calidad.

Considero competencia directa a estas dos marcas, que ofrece el Corte Inglés, ya que hay otras marcas, como por ejemplo Naf Naf, o Easy wear, entre otras, que también ofrecen ropa para gente del mismo rango de edad pero los precios son mucho mayores, por lo tanto, considero que no lo debo clasificar como competencia directa, sería competencia indirecta.

Respecto a los competidores del sector de maquillaje, se encuentran varias tiendas situadas por la zona, en las que se venden todo tipo de productos de cosmética:

### **Perfumerías Tin Tin**

Perfumerías Tin Tin, es una empresa familiar mallorquina fundada en el 1978, se trata de la cadena de perfumería más importante de Mallorca.

Esta empresa es una distribuidora de las mejores marcas del mercado de perfumería y cosmética, además de ofrecer muchos productos a precios asequibles. Por lo que, una gran variedad de clientes acceden a sus tiendas.

Un punto esencial en esta empresa, es la profesionalidad de la dependencia que trabaja con ella, cosa que le permite ofrecer un mejor servicio y calidad a sus clientes.

### **KIKO**

KIKO es una tienda de cosmética situada en la zona de al lado del Paseo del Borne, donde se ofrece una amplia gama de productos, exclusivos de la marca propia “KIKO”.

KIKO MAKE UP MILANO, fue fundada por el Grupo Percassi en el 1997. Se trata de una marca de cosmética profesional italiana, que ofrece una gama de maquillajes y tratamientos faciales y corporales de alta calidad, tanto para hombres, como para mujeres a precios muy asequibles.

KIKO ofrece en sus productos una gran variedad de colores, efectos y sensaciones únicos en el mercado para adaptarse al estilo de cada cliente, con su tono de piel y para los diversos gustos.

### **Beautik experience make up**

Existen muchas franquicias de esta marca, en concreto, existe una de ellas situada cerca de la zona del Paseo del Borne.

Este concepto, fue creado por Beautik Tetail Concept, S.L. es el modelo de negocio en el que se combina cosmética y “fashion cosmetics” en sus locales.

Esta empresa, va dirigida a un amplio mercado femenino, se dirige a clientes que van a la tienda, por la amplia gama de referencias y por la exclusividad y calidad de marcas y productos. Pero sobretodo por poder adquirir los productos a precios muy bajos.

Esta marca, funciona mediante franquicias, es decir, corresponde a inversores que crean un concepto de negocio en el sector de la cosmética, puede darse directamente o a través de la contratación de un director de tienda que dirija la gestión de su negocio.

### **The body Shop**

Esta tienda, está situada también cerca del Paseo del Borne, y ofrece productos corporales, faciales, fragancias y maquillaje.

The Body Shop International plc. es la marca de belleza original, ética y natural con más de 2.500 tiendas en más de 60 países, ofreciendo una gama de más de 1.200 productos. La fundadora de la marca fue la Dama Anita Roddick en 1976.

Para The Body Shop, la manera de llegar a la belleza, es a través del camino de la naturaleza. Es decir, para elaborar todos sus productos, buscan continuamente ingredientes naturales en diversos lugares del mundo y así elaboran los ingredientes para resaltar la belleza de las personas. Además mientras hacen esto también protegen al planeta, justifican, no porque esté de moda, sino porque creen que es el único camino posible.

Este competidor, se diferencia por ofrecer productos naturales, de los otros competidores, así como de mi empresa. Ya que es el único competidor que ofrece productos naturales, y que destaca que tiene una preocupación importante por el medio ambiente.

### *El corte ingles*

Como he comentado, en los competidores en el caso de la sección de moda y complementos, existe un Corte Inglés cerca del Paseo del Borne.

Analizando la competencia desde el punto de vista de la cosmética:

El Corte Inglés, ofrece a sus clientes diversas marcas de maquillaje, concretamente: Ardell, Bella Aurora, Bourjois, CK one color, Clarins, Elizabeth Arden, Fing'rs, Giorgio Armani, Givenchy, Guerlain, Helena Rubinstein, Juicy Couture, Kanebo, La prairie, Lancome, Maderas de oriente, Markwins, Mavala, Max Factor, Sephora, Shiseido, Sisley, Stendhal, Swarovski, UNE Natural Beauty, Yves Saint Laurent.

Por el hecho de que estas marcas sean comercializadas en el Corte Inglés, los precios suelen ser superiores a los precios de las mismas en otros comercios.

En términos generales, "It's innovation" se diferencia de todos estos competidores, por el hecho de incluir pantallas táctiles grandes en las tiendas, donde el cliente a través de una fotografía se puede ver en la pantalla, y el maquillador profesional ir indicándole que tonos le van mejor en su rostro, a través de la pantalla, sin tener que ir aplicándole los tonos directamente en su piel. En cambio, las otras tiendas sí que lo aplican directamente en la piel, ya que no disponen de estas pantallas táctiles.

### 4.3 El sector

A la hora de explicar el sector en el que se quiere actuar, es necesario explicar como es este sector y como está evolucionando hoy en día, así como los factores que intervienen en este.

En el caso de la empresa “It’s Innovation”, encontramos dos sectores que analizar:

Por una parte, nos enfrentamos al sector de la cosmética, según un estudio realizado por Nielsen, durante el mes de febrero del 2012; se muestra como España es el país de Europa donde hay un mayor número de consumidores de productos destinados al cuidado de la salud y de su belleza.

Concretamente, el sector de la perfumería y la cosmética es uno de los que mejor están resistiendo a la actual crisis, llegando a crecer en los últimos años un 10%.

Cabe destacar que España es el quinto productor europeo de cosméticos. Esta industria está caracterizada por la gran innovación que ofrece, tanto en marcas de lujo, marcas blancas y segundas marcas.

El campo de la cosmética es uno de los grandes focos de innovación y diferenciación, seguido por los perfumes.

En España, las comunidades de Madrid, Valencia y Cataluña, se reparten la mayor parte de la producción de productos de cosmética en España.

La cadena de valor en el campo de la cosmética, se basa en I+D+i, ésta se realiza a través de la formulación de nuevos productos y las diferentes aplicaciones sobre la piel para observar si éstos son perjudiciales o no.

Por lo tanto, se puede decir que la innovación en el producto cosmético, va acompañada de la innovación en el proceso.

Respecto al sector de ropa y calzado, durante las últimas décadas se han producido muchos cambios.

En el caso de los comercios minoristas de ropa y complementos, la cuota de mercado ha disminuido a favor de los grandes hipermercados y los productos asiáticos, que se venden a precios mucho más económicos y difícilmente se puede competir con estos.

En el sector textil, normalmente las empresas se especializan y éstas compiten entre si, diferenciándose en diseño y en tecnología.

Aunque el pequeño comercio ha perdido una presencia considerable en el mercado, sigue teniendo un peso importante en el sector en España.

En cuanto a lo que se factura con el comercio de ropa, la mayor parte de la facturación de este segmento proviene de la ropa de mujer, no de la de hombre.

El 20% de la facturación de las tiendas de moda y complementos se obtiene durante los dos primeros meses del año, ya que es el periodo de rebajas.

Además también afecta a la facturación los ciclos económicos, y como sabemos, hoy en día estamos en un periodo de recesión, cosa que afectara negativamente a las ventas.

## 4.4 Análisis DAFO

El análisis DAFO, es necesario realizarlo antes de tomar cualquier decisión estratégica, ya que es necesario analizar los factores de la organización. Este análisis es el método más sencillo y eficaz para tomar decisiones futuras. En concreto, se trata de analizar las oportunidades, las amenazas y de tener en cuenta las debilidades y fortalezas de la empresa.

El objetivo del análisis DAFO es ayudar a la empresa a encontrar sus fuertes estratégicos, para que así pueda usarlos, aprovechando al máximo las ventajas y oportunidades y reduciendo las amenazas.

El Análisis DAFO, consta de dos análisis:

### 4.4.1 Análisis interno de la organización

- **Fortalezas:**

- ✓ El local está situado en el Paseo del Borne, en Palma de Mallorca, es un lugar donde hay mucha actividad comercial. Además el local será amplio y estará muy bien organizado.
- ✓ Debido a que subcontrata la fabrica para que fabrique las prendas, se puede adaptar más rápidamente a los cambios que se producen en el mercado.
- ✓ Ofrece una excelente innovación, ya que pone a disposición del cliente las pantallas táctiles, para su mayor comodidad
- ✓ Ofrece una atención muy personalizada a sus clientes
- ✓ Su cómodo sistema post-venta de amplios plazos de devolución, mantiene contentos a sus clientes.

- **Debilidades:**

- ✓ Su política de empleo es débil, ya que los sueldos son bajos, para poder recuperar la inversión inicial.
- ✓ Puede que haya clientes adversos a utilizar sistemas tan innovadores.
- ✓ Soporta el riesgo de una posible saturación del mercado, ya que en ocasiones ofrece productos muy similares a los de sus competidores.

#### **4.4.2 Análisis externo de la organización:**

- **Oportunidades:**

- ✓ La gran innovación que ofrece, a través de las pantallas táctiles, le puede ayudar de cara al futuro a aumentar su cuota de ventas, consiguiendo la lealtad de los potenciales clientes, gracias a que estos estén satisfechos por la facilidad de compra que ofrecen.
- ✓ Se puede crear una sección “outlet”, en la tienda, con el fin de vender ropa de temporadas pasadas que aún no se ha vendido, a unos menores precios.
- ✓ Gracias al sistema de producción mediante la subcontratación, la empresa It’s Innovation se puede adaptar más rápidamente a los cambios de moda. Esto supone una oportunidad para esta empresa ya que al diseñar y subcontratar la producción es más flexible.
- ✓ Existen posibilidades de que la empresa It’s Innovation, en un futuro empiece a operar a través de Internet, ya que es un sector que está muy de moda para adquirir moda y complementos en la actualidad.



- **Amenazas:**

- ✓ La competencia en este sector en los últimos años ha aumentado, debido a que la moda ha dejado de ser solo para las clases más altas. Por lo tanto, la empresa deberá innovar y diferenciarse de la competencia.
- ✓ Debido a la actual crisis económica, la gente quiere ahorrar, por lo tanto, se quita los gastos menos necesarios como es la moda. Cosa que afecta directamente a la empresa It's Innovation, ya que conllevará a una reducción del número de ventas.
- ✓ Debido a la preocupación por el medio ambiente, las empresas deben llevar a cabo políticas ecológicas, lo que conlleva a aumentar los gastos. Por lo tanto, la empresa It's Innovation, deberá llevar a cabo una política que demuestre su preocupación por el medio ambiente.

#### **4.5 Objetivos de la compañía:**

En este apartado, explicare los objetivos generales que pretende alcanzar el negocio durante su funcionamiento, los objetivos son:

- Conseguir la satisfacción de sus clientes, a través del servicio que presta, y como consecuencia conseguir la lealtad de estos.
- Conseguir diferenciarse de sus competidores, a través de la forma de ofrecer el servicio, mediante la introducción de los probadores virtuales en el local. Esto supondrá una gran innovación, un factor clave para conseguir diferenciarse.
- Obtener rentabilidad en sus operaciones, ya que si no obtiene una rentabilidad, no podrá seguir adelante la empresa.

- Llegar a ser una marca conocida que permita sobrevivir a la empresa, es decir, que la empresa sea muy conocida positivamente en Mallorca, y así consiga sobrevivir.
- Aumentar ventas, de cada vez la empresa, quiere conseguir más ventas, para ir aumentando sus beneficios año tras año. Pero llegara un momento en que las ventas se estabilizaran, o incluso disminuirán, ya que, las ventas deben crecer durante los primeros años, que será cuando la empresa se esté introduciendo en el mercado.

#### **4.6 Principales diferencias del servicio respecto a los de la competencia**

La empresa “It’s innovation” se diferencia de los competidores nombrados anteriormente, por su innovación en la forma de atender al cliente.

Por una parte, en la sección de ropa y complementos, ésta ofrece al cliente, una gran facilidad y comodidad a la hora de elegir las prendas que le gustan, ya que no hace falta se las pruebe, como he explicado anteriormente, a través de las pantallas táctiles instaladas en el local, se le ofrece una gran comodidad, además a través de las propias pantallas se le ofrecen opciones con las que combinar las prendas ya elegidas. Cosa que facilita mucho su compra.

Esta sería la principal diferencia frente a la competencia, ya que ninguno de sus competidores, ya nombrados anteriormente ofrece estas pantallas táctiles que facilitan la compra a los clientes. Sobre todo, suponen una ventaja para aquellos clientes que van a comprar con prisas, o que no les gusta tener que probarse la ropa antes de comprarla.

Por otra parte, en la sección de maquillaje, también se diferencia de sus competidores por la manera en que se le ofrecen los productos, y la gran atención personalizada hacia el cliente.

Ya que al igual que la ropa, tampoco es necesario que el cliente se pruebe los cosméticos, ya que a través de las pantallas táctiles, se puede ver el rostro en éstas y el maquillador profesional ir enseñándole como le quedarían los diferentes tonos de maquillaje. Esto es mucho más cómodo que ir a una tienda de cosmética tradicional, ya que es muy incomodo para el cliente tener que probarse el maquillaje sobre su piel y tener que ir probándose unos cosméticos sobre otros. Por lo tanto, es una gran ventaja para el cliente, y por eso vendrían más a nuestra tienda, en lugar de ir a las tiendas tradicionales.

Otra cosa a destacar sobre esta sección a diferencia de los otros locales, es que habrá un maquillador profesional a disposición del cliente, para que le pueda ir enseñando los diferentes tonos que mejor le quedarían en su rostro. Cosa que en los otros locales, las personas que atienden a los clientes, generalmente no son maquilladores profesionales. Esto le ofrece una mayor confianza y seguridad al cliente a la hora de comprar los cosméticos.

## **4.7 Posicionamiento en el mercado**

El posicionamiento de la empresa It's innovation, al ser una empresa que aun no ha entrado en funcionamiento, no se puede estudiar, pero sí que se puede realizar una previsión de cual se espera que sea este posicionamiento.

El posicionamiento que quiero conseguir, con la empresa, estará basado en ropa de tendencia y de calidad de un modo innovador a precios asequibles (sin llevar a cabo la estrategia de liderazgo en costes). Esto se podrá conseguir gracias al sistema de producción de ropa a través de la subcontratación, consiguiendo flexibilidad en el mercado a la hora de adaptarse a nuevas tendencias.

Además también se quiere posicionar en el sector de cosmética de marca y calidad, a precios asequibles, siempre ofreciendo una buena calidad-precio, negociando con los proveedores de cosmética el mejor precio de compra de este.

Con esta empresa, también se pretende conseguir un posicionamiento líder en innovación a la hora de atender al cliente, este sería el factor clave del posicionamiento, ya que es el principal factor que la diferencia de la competencia.

Otro factor a tener en cuenta en su posicionamiento, pero de cara al futuro, es posicionarse en el mundo de Internet, es decir, entrar a operar a través de una propia página web. Pudiendo realizar las compras desde casa y pudiendo disfrutar de los probadores online desde casa. Aplicando el programa que se ofrece a través de las pantallas táctiles de las tiendas, en cualquier ordenador, para así facilitar la compra a los clientes.

De momento, esto solo se ha pensado para el campo de moda y complementos, ya que para el maquillaje es más complicado utilizar tal método innovador desde casa.

Esta última idea de entrar en el mundo de Internet, tiene unas perspectivas de beneficio bajas, a corto plazo, pero el riesgo también parece bajo, ya que solo se trataría de desarrollar y mantener la tienda virtual. Pero si esto funciona, y la gente se adapta a la tienda virtual, las ventas se podrían disparar.

Volviendo a la tienda física, de cara a un futuro, una vez comprobado el funcionamiento de esta, en Palma de Mallorca, si se ve un gran éxito, existiría la posibilidad de ir expandiéndose a nivel de España en primer lugar, y a nivel europeo más adelante. Pero estas expectativas ya son de cara a un futuro lejano.

Lo más importante es preocuparse por el funcionamiento, de esta nueva tienda en Palma de Mallorca, y una vez estudiada su evolución, proceder a tomar decisiones más arriesgadas, o no tomarlas.

## **5. DISEÑO DE LA OFERTA**

### **5.1 La dimensión de la empresa**

La dimensión de la empresa, en este caso, no se refiere al tamaño físico, sino a la capacidad productiva de la empresa It's Innovation.

Hay ciertas fechas que son necesariamente destacables para la facturación, como son las navidades (diciembre) y Semana Santa. Por el contrario, las ventas suelen descender en el mes de noviembre, debido a que los clientes esperan a Navidades para realizar sus compras, también descenden las ventas en febrero y en agosto, ya que son los meses posteriores a las rebajas, así como el mes de septiembre, debido al nuevo curso escolar.

Respecto al *número de trabajadores* en plantilla que necesitamos, he pensado en que haya 8 trabajadores en el local, pudiendo así, trabajar 4 trabajadores las horas de la mañana y los otros 4 trabajadores las horas de por la tarde. Repartiendo 2 dependientes en la sección de ropa y complementos y 2 trabajadores en la sección de cosmética, siendo uno de ellos el maquillador profesional que asesore al cliente, y el otro trabajador se ocuparía de cobrar los productos al cliente y colocar nuevos stocks.

Entre estos 8 trabajadores, no se incluye el emprendedor (yo), ya que este será el propietario de la tienda y al mismo tiempo el encargado, que también trabajara en el local.

Para empezar con un negocio, lo mejor es fijar un salario fijo mensual o cobrar un porcentaje sobre las ventas. En el caso de esta empresa, he decidido fijar un salario fijo mensual.

Para las actividades que se llevarán a cabo a través de la empresa, es necesario establecer un acuerdo con la empresa que nos proporcione las pantallas táctiles referente

al mantenimiento de éstas por si hay algún fallo. Es importante cuidar este detalle, ya que es el punto clave del local.

Por lo tanto, con estos datos, podemos decir que no se trata de una gran empresa, sino de una PYME.

## **5.2 La localización de la empresa**

El lugar donde se va a establecer el negocio es en Mallorca (España). El sitio concreto es la zona del Paseo del Borne, en Palma de Mallorca.

Y el número de locales que son necesarios para empezar, es de un solo local, ya que empezare el negocio con un solo local, y según el éxito de este ya iremos abriendo más locales, o no.

La forma jurídica de la empresa es una S.L unipersonal: ya que como mínimo debe haber una persona asociada (emprendedor), como es en este caso. El capital mínimo a aportar es de 3.005,06€. La responsabilidad está limitada al capital aportado. El impuesto sobre sociedades es del 25-30%. Existen restricciones a la entrada de nuevos socios y es necesario el desembolso del 100% del capital en la constitución.

### **5.3 La estructura organizativa de la empresa**

A través de la estructura organizativa de la empresa, se muestran las características relativas a los puestos de trabajo de la empresa. Las funciones que van a desarrollar los empleados son:

Antes de nada, es necesario destacar que habrá 8 trabajadores, pero se dividen en 4 por la mañana y 4 por la tarde, por lo que solo pondré las funciones que realizarán 4 trabajadores, ya que los otros 4 realizarán las mismas funciones por la tarde.

#### **- Sección ropa y complementos:**

Empleado 1: será el que se encargue solo y exclusivamente de la caja, es decir, de cobrar a los clientes, y en el caso de que el emprendedor (propietario) no esté en la tienda, será el encargado de la tienda en su substitución. Es decir, el que tendrá que revisar las devoluciones o cambios de los clientes y firmar los tickets de cambios o devoluciones de dinero.

Empleado 2: será el que se ocupe de colocar la ropa y los complementos en la tienda, y de los probadores.

#### **- Sección de cosmética:**

Empleado 3: será el maquillador profesional, que se dedicara a atender al cliente, asesorándole mediante la pantalla táctil, enseñándole a éste los tonos que mejor le vayan con su rostro, y en el caso de que no haya clientes en el momento y sea necesario colocar los productos también lo hará.

Empleado 4: será la persona encargada de cobrar los productos de cosmética al cliente, y si se tienen que colocar las estanterías de cosméticos u otras funciones relacionadas, también lo hará.



Finalmente, el trabajador clave será el emprendedor (propietario), es decir, yo misma. Que llevaré a cabo la contabilidad, las finanzas y la contratación de los RRHH de la empresa. Además, también trabajaré en el local, estaré en cualquiera de los puestos de trabajo, para ofrecer una mejor atención personalizada al cliente.

#### **5.4 Gestión de recursos humanos**

Probablemente sería más correcto hablar de dirección de RRHH en lugar de Gestión. La Dirección siempre supone un mayor alcance en las decisiones y en este sentido el contenido de este tema se ajusta más al concepto de Dirección que al de Gestión.

La Dirección de RRHH se preocupa fundamentalmente de la selección y formación del personal con el objetivo de contribuir al cumplimiento de los objetivos que marca la estrategia de la empresa.

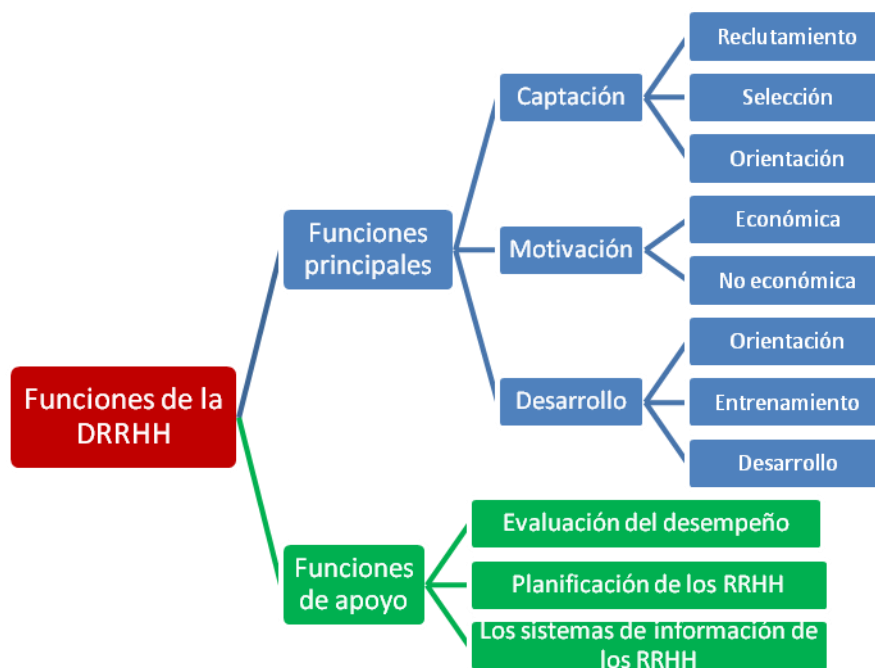
Sobre todo a partir de la visión de la empresa basada en los recursos, el papel de la Dirección de RRHH da un giro más proactivo en el sentido de más participativo en el proceso estratégico, en vez de ser un mero instrumento al servicio de la estrategia diseñada. Solemos denominar Dirección Estratégica de RRHH a este enfoque proactivo que consciente de que gran parte de los recursos y capacidades clave del éxito de la empresa residen el factor humano, se centra en definir y desarrollar las competencias necesarias tanto en el presente como de cara al futuro.

La función administrativa de gestión o de dirección de los RRHH tiene como objetivo proporcionar y mantener las personas adecuadas para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, tanto en el presente como en el futuro. Esto significa mantener

a las personas con los conocimientos, experiencia, motivación, etc. requeridos en cada momento y anticiparse a las necesidades futuras.

En el siguiente cuadro podemos ver una clasificación de las funciones de la Dirección de RRHH (adaptado de Iborra y otros 2006):

TABLA 6: FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE RRHH



#### 5.4.1 Definición del puesto de trabajo

*Empleado 1:* Refiriéndome en este caso a la persona que se encargue exclusivamente de la caja, será por tanto el que más interactuará con el cliente. Ya que será el que le cobre y el que se encargue de las devoluciones y cambios que deseen ser realizados por el cliente. Por lo tanto debe tener una serie de capacidades, como son: simpatía, rapidez a la hora de cobrar, para así evitar que se formen colas incómodas, capacidad de saber manejar los ordenadores para cobrar y realizar las operaciones necesarias, y buena

presencia física (ya que de cara al público, es más adecuado poner una persona que ofrezca una buena presencia, para hacer más cómoda la compra del cliente).

Empleado 2: En este caso, haciendo referencia a la persona que se ocupe de mantener el orden de las prendas y complementos en la sección de ropa, y de los probadores, las capacidades que deberá tener esta persona son: simpatía (ya que cuando el cliente quiere una talla o no encuentra alguna prenda, se la suele pedir a la persona que se pasea por la tienda colocando las prendas), deberá ser una persona activa, ya que se deberá mover bastante por la tienda para mantener el orden, y además deberá ser una persona ordenada, lógicamente, para realizar bien su tarea en la empresa. Esta persona, también deberá ofrecer una buena presencia, para dar seguridad al cliente.

Los empleados encargados de llevar a cabo sus actividades en esta sección, deben conocer el funcionamiento a la perfección de las pantallas táctiles, ya que cualquiera de ellos debe poder solucionar cualquier duda del cliente ante la utilización de las mismas.

Empleado 3: Este empleado hace referencia al maquillador profesional, que asesorara al cliente mediante las pantallas táctiles, por lo tanto las competencias que debe cumplir este trabajador, es que tenga el título de maquillador profesional, buena presencia física, simpatía hacia el cliente y capacidad de adaptarse a las nuevas tendencias cosméticas del momento. Además el maquillador deberá conocer perfectamente la utilización de la pantalla táctil situada en esta sección, ya que será el medio a través del cual atenderá al cliente.

Empleado 4: Haciendo referencia a la persona encargada de cobrar en la sección de cosmética y de colocar tales productos, en el caso de que sea necesario, además de revisar si falta algún producto. Esta persona deberá ser simpática, tener buena presencia física, capacidad de saber utilizar los ordenadores para realizar los cobros, rapidez a la hora de cobrar al cliente.

Finalmente, el puesto de trabajo del emprendedor (el mío), que tiene un papel clave en la empresa, será el que seleccione los RRHH, además de llevar a cabo la contabilidad y las actividades financieras de la empresa. Además, trabajara en el local, ocupando cualquiera de los puestos de trabajo, y observará que prendas son las más vendidas, por si hay que encargar más de la misma y también realizará los pedidos de nuevas prendas, dando la orden de fabricación en la fábrica. Lo mismo en la sección de cosmética, realizará revisión de que productos nuevos encargará o si se ha terminado algún producto que se debe volver a pedir a los proveedores. A esta función de observar que prendas o cosméticos se han vendido con gran facilidad y es conveniente volver a pedirlos también le ayudaran los empleados de la tienda, que serán los que vayan colocando las prendas y los productos de cosmética los que vayan anotando estas cosas. El emprendedor puede cubrir todos estos sitios porque al ser una empresa pequeña, se trata solo de un local, es fácil llevar a cabo estas actividades por una sola persona. Esta persona (yo), deberá tener los estudios adecuados para poder realizar la tarea de manera efectiva, como es en mi caso que tendré los estudios de Grado en Administración y Dirección de empresas.

De cara a un futuro, si la empresa crece, y decido ir abriendo nuevos locales en España, o incluso llega a expandir-se a nivel internacional, será necesaria la creación de distintos

departamentos de contabilidad, finanzas, RRHH, marketing, entre otros para poder llevar a cabo una buena gestión de la empresa.

#### **5.4.2 Captación de RRHH**

El proceso de captación de RRHH, empieza cuando en alguna parte de la estructura de la empresa, se produce una solicitud para contratar a alguien que cubra una vacante o un puesto de nueva creación. El departamento de RRHH, o la persona encargada de contratar al nuevo empleado, examina las características del puesto a cubrir, las características de cómo va a realizarse la contratación (temporal o permanente, la remuneración...). Es muy importante revisar la definición del puesto de trabajo, ya que en función de ésta definición, se establecerá el perfil del candidato.

Por lo tanto, una vez definido el puesto de trabajo disponible en el local, se establecerá el perfil de personas que se necesitan para trabajar en el local. Para de esta manera poder elegir las personas más adecuadas para prestar el servicio de comercialización de ropa y cosmética.

#### **- *Reclutamiento***

El reclutamiento, se refiere a la búsqueda de posibles candidatos para ocupar el puesto. Esta búsqueda se puede realizar dentro de la misma empresa para ocupar el puesto vacante, o fuera de la misma. En el caso de la empresa de nueva creación, optaré por el reclutamiento de mercado.

A través de la difusión de la necesidad de nuevos empleados, mediante la publicación de la misma en los diarios locales, redes sociales y carteles fuera del local donde se

estará montando la nueva empresa, para así poder reclutar a candidatos, para después poder realizar la selección de éstos para ocupar los puestos de trabajo.

- *Selección*

La persona encargada de la selección del personal será yo, el emprendedor del negocio, ya que es la persona más adecuada para elegir que personas quiere en su empresa.

Respecto a la selección, una vez conseguido el reclutamiento con éxito, la empresa cuenta con un número razonable de candidatos dispuestos a cubrir el puesto vacante. A partir de aquí, se trata de seleccionar a los mejores de éstos candidatos para cubrir el puesto, sin olvidar que debe cumplir con los requisitos de la definición del puesto de trabajo.

Para realizar una buena selección del personal, lo haré desde una perspectiva estratégica, teniendo en cuenta no solo el acoplamiento actual al puesto, sino también la proyección de cara al futuro, la capacidad de aprendizaje, de desarrollar nuevas capacidades, en función de los objetivos que se persigue la empresa.

Las técnicas que utilizare para seleccionar al personal serán:

- Entrevista Personal
  
- Dinámicas de grupo

Estas dos, considero que son las más efectivas, ya que a través de la entrevista personal, hay una interacción directa con el candidato y le puedes conocer personalmente, y a

través de las dinámicas de grupo, se observa cómo se integra con el resto de candidatos y que comportamiento tiene con los demás.

Para ocupar una vacante en un local comercial, es necesario observar la simpatía del candidato o candidata, ya que para trabajar de cara al público, es necesario que el cliente sienta que está bien atendido, y pueda conversar con el comercial tranquilamente y de manera agradable.

#### - *Orientación*

Una vez realizada la selección, es necesario que las personas seleccionadas se integren en la organización, ya que, si no es así el trabajador no rendirá, por lo tanto, antes tiene que asumir la cultura de la empresa y los valores de esta. También se le debe informar de cómo funciona la empresa de manera general, y como funciona de manera específica la sección que debe cubrir, además se le informara de que se espera de él en su puesto de trabajo.

Por lo tanto, para conseguir que en la nueva empresa, los trabajadores se integren, me tendré que preocupar de orientarles hacia como deben realizar su trabajo de cara al público, para que realicen su tarea correctamente.

La principal orientación es enseñarles a ofrecer una muy buena atención personalizada, ya que es lo que más valora el cliente.

### **5.4.3 Estrategias de motivación**

Existen diferentes estrategias de motivación, todas van dirigidas a obtener la conducta adecuada por parte de los trabajadores para la organización. Existen dos tipos de estrategias de motivación:

- *Estrategias de motivación económicas:*

La retribución que recibe el trabajador, es un elemento que le motiva mucho, ya que es lo que recibe el trabajador, a cambio de prestar un servicio en la empresa.

Para que este motive al trabajador, debe ser percibido de manera equitativa, es decir, debe considerar que recibe lo que le toca por los servicios prestados.

La manera de establecer la retribución será una retribución fija.

- *Estrategias de motivación no económicas:*

También ofreceré a mis trabajadores motivaciones no económicas, es decir, otras motivaciones para aumentar su rendimiento sin que se trate de remuneraciones monetarias.

Exactamente lo que ofreceré será: un enriquecimiento del trabajo, ya que lo que haremos será ofrecerle un cierto nivel de autonomía a cada empleado para que se sienta más enriquecido, además les otorgaremos tareas importantes a cada uno.

Por lo tanto, así conseguiría que los empleados del local vean enriquecidos sus puestos de trabajo, y estén más motivados a la hora de trabajar.

Otro factor no monetario, será fomentar la participación de los trabajadores, donde les tendremos en cuenta a la hora de tomar decisiones importantes en la empresa y



aceptaremos las distintas sugerencias que aporten al local para mejorar en funcionamiento de la compañía.

#### **5.4.4 Desarrollo**

El desarrollo se estudia una vez la empresa ya está en funcionamiento, ya que informa sobre si los trabajadores cumplen de manera eficaz o no, las tareas que se le han asignado en sus puestos de trabajo.

A modo de teoría, ya he pensado incorporar una estrategia en la empresa cuando empiecen a trabajar los trabajadores, para conseguir un correcto desarrollo:

- **Orientación:** los trabajadores serán claramente informados de que se espera que consigan en cada sitio de trabajo, explicándoles como debe trabajar para colocar las prendas en la tienda o el maquillaje, como debe actuar a la hora de cobrar o de asesorar al cliente.
- **Entrenamiento:** supondría la formación que adquirirá cada trabajador una vez entre a trabajar, es decir, se trataría de ir observando cómo se adapta al puesto de trabajo, cosa que se orienta al presente y al futuro, ya que afecta al momento actual y también afectará a su trabajo en el futuro.
- **Desarrollo:** El desarrollo se diferencia del entrenamiento o adiestramiento en que la formación no está orientada tanto al presente como al futuro y por tanto los frutos de este tipo de formación no son tan concretos ni inmediatos, sino que son más bien generales y a medio o largo plazo. Lo que se persigue es mejorar las competencias de los RRHH de la empresa. En mi empresa, se pretende que los trabajadores de cada vez vayan adquiriendo más experiencia a la hora de prestar

el servicio a los clientes. Se realizará a través de reuniones con los trabajadores, a lo largo del tiempo, para que tengan los objetivos claros que persigue la empresa, además de estudiar si los trabajadores cumplen con las expectativas y explicarles cuál será su futuro en la empresa, dándoles a conocer si cumplen con lo que se espera de ellos. Así se conseguirá reducir la pérdida de trabajadores que sean valiosos para la empresa.

Por lo tanto, se puede observar como en mi empresa, se tendrán en cuenta todas las opiniones de los trabajadores para que estos estén satisfechos, además de tenerlas en cuenta a la hora de intentar mejorar el funcionamiento de la empresa.

Además como he explicado anteriormente, se producirán reuniones con los trabajadores para explicarles como están llevando a cabo sus funciones y si es necesario mejorar algo en sus comportamientos

En conclusión, para esta empresa es muy importante la satisfacción de sus trabajadores, ya que si éstos están satisfechos serán más eficientes.

#### **5.4.5 Funciones de apoyo**

##### ***- Evaluación del desempeño***

El plan que he pensado para medir el desempeño de los trabajadores, es a través de las ventas realizadas, y a través de las hojas de reclamaciones que habrá a disposición de los clientes, por si quieren poner alguna queja respecto a los trabajadores. De esta manera, se valorará el servicio prestado por los trabajadores.

Además también he pensado en que a lo largo del tiempo, realizar cuestionarios que vayan respondiendo los propios trabajadores sobre como valorarían a sus otros compañeros, ya que son los que más tiempo están juntos y los que mejor conocen como trabaja cada uno.

- ***Planificación de RRHH***

La planificación de los RRHH, se debe llevar a cabo antes de realizar la selección y la formación, ya que es cuando se establecerá que empleados necesitamos, como he comentado antes, en un principio contratare a 8 trabajadores para cubrir los puestos que he definido en el apartado de definición de puesto de trabajo.

Dentro de la planificación de trabajo también se introducen cambios en los empleados como posibles bajas, vacaciones, entre otras cosas. Pero también tendré en cuenta los posibles cambios en la regulación laboral que puedan afectar a la nueva empresa de cara al futuro.

Dentro de la planificación, también se incluirían (aparte del número de trabajadores necesarios), las capacidades y competencias que deben tener los posibles trabajadores, pero no volveré a hacer referencia a ello, ya que ya lo he explicado en el apartado de definición de puestos de trabajo.

- ***Sistema de información de RRHH***

Finalmente, dentro de la gestión de RRHH, es importante la manera de organizar la información de los distintos procesos de selección, evaluación, formación, etc.

En mi caso, lo que haré será ir guardando toda la información generada en sistemas informáticos. Ya que actualmente, es la manera más cómoda de organizarla.

## **6. EL PLAN DE MARKETING**

### **6.1 Política de producto o servicio**

El producto, es un conjunto de cualidades físicas o tangibles y psicológicas o intangibles que el consumidor considera que tiene un determinado bien o servicio para satisfacer sus deseos y necesidades.

En el caso de la tienda de ropa que he creado, se ofrece tanto un producto como un servicio. Se ofrece todo tipo de ropa y complementos para hombres y mujeres, además de productos de cosmética. El servicio que se ofrece sería, la venta de los productos a través de la novedad de las pantallas táctiles: en el caso de la sección de moda y complementos las pantallas táctiles ofrecen un servicio muy cómodo para el cliente, por el hecho de poder ver de manera virtual como le quedaría la ropa sin tener que probársela, además también recibirá la atención personalizada de los empleados en el caso de que la necesite.

En la sección de cosmética, las pantallas táctiles, las utilizaría el maquillador profesional para prestar el servicio personalizado al cliente a través del cual, mediante una foto realizada al cliente, le irá mostrando distintos tipos de maquillaje, sin que el cliente se los tenga que probar directamente en la piel.

#### **6.1.1. Las dimensiones del producto**

**El producto genérico**, se trata de lo que ofrece la empresa de manera general, en mi caso, la empresa ofrece un lugar donde la gente puede adquirir ropa y complementos o productos de cosmética, con una experiencia de compra más cómoda e innovadora.

**El producto esperado**, es decir, lo que los consumidores esperan encontrar en él, sería ropa y complementos a precios asequibles con un cierto nivel de calidad, y productos de cosmética de calidad a precios asequibles, además de una buena atención personalizada.

**El producto incrementado**, es decir lo que ofrecemos para incrementar el valor del producto para nuestros clientes. Es ofrecer un servicio extra a través de la atención personalizada de los empleados hacia el cliente y a través de las pantallas táctiles para que puedan realizar sus compras de manera más cómoda.

**El producto potencial**, es decir, de cara a un futuro aumentare las innovaciones, ya que, si el negocio funciona adecuadamente, he pensado aplicar el sistema a través de Internet, es decir, posibilitar al cliente la compra online ofreciendo desde una página web propia los servicios de las pantallas táctiles, donde desde casa pueda observar como le quedaría la ropa, sin probársela.

### **6.1.2. La cartera de productos.**

Esta empresa ofrece una gama de productos, es decir ofrece distintos productos, como son ropa y complementos tanto para hombres como para mujeres y productos de cosmética tanto para hombres como para mujeres.

*Por lo tanto ofrece distintas líneas de producto:*

Por una parte, la línea de ropa y complementos para chicos: donde se les ofrecerá pantalones, camisetas, jerséis, chaquetas, abrigos, zapatos, bolsas, pulseras, collares, bufandas, pañuelos y relojes.

Por otra parte, la línea de ropa y complementos para mujeres, donde se les ofrecerá: camisetas, jerséis, pantalones, shorts, faldas, vestidos, chaquetas, abrigos, collares, pulseras, pendientes, bufandas, pañuelos, relojes, bolsos y zapatos.

Otra línea de productos, serían los productos de cosmética dirigidos a mujeres, como son: pintauñas, pintalabios, maquillaje de ojos, base, mascarillas, contorno de ojos, corrector de ojeras, crema desmaquilladora, crema hidratante, entre otros.

Finalmente, se ofrecería la línea de productos de cosmética más destinada a hombres, como sería básicamente: la base para tapar incorrecciones, mascarillas, contorno de ojos, corrector de ojeras, crema hidratante para hombre y crema desmaquilladora para hombres.

### **6.1.3 Clasificación de productos**

#### - Según la naturaleza del producto:

Encontramos bienes duraderos, bienes no duraderos, y bienes inmateriales (servicios), en este caso, la empresa ofrece bienes duraderos, ya que no desaparecen con el primer consumo, la ropa y los complementos suelen durar, al igual que los productos de cosmética, que tampoco desaparecen en el primer consumo, además también ofrece el servicio de atención al cliente, como ya he explicado anteriormente.

- Según el consumidor final

Encontramos distintos tipos de bienes:

1. Bienes de conveniencia: son aquellos que se adquieren de manera inmediata, con un mínimo esfuerzo a la hora de realizar la compra, y generalmente tienen un coste económico reducido. Dentro de estos encontramos: bienes de compra corriente, bienes de compra por impulso y bienes de compra de urgencia.

2. Bienes de comparación: suelen tener un precio elevado y el consumidor recoge información diversa para el proceso de decisión.

3. Bienes de especialidad: son los que se diferencian por marca o por otras características en las que el consumidor esté dispuesto a hacer un esfuerzo para comprarlo.

4. Bienes no buscados: son aquellos que no están en nuestros planes de consumo hasta que no se da la ocasión de comprarlos.

En el caso de It's Innovation, la ropa y complementos son bienes de conveniencia, ya que como es ropa de calidad a precios asequibles, los consumidores la adquieren de forma inmediata, con un mínimo esfuerzo. Concretamente se trata de compra por impulso, ya que la ropa viene a ser como un “capricho”, la compras porque te gusta comprar ropa nueva.

En el caso de los cosméticos, lo situaría más bien como un bien de especialidad, ya que se ofrecen distintas marcas de estos productos y por adquirir una marca un poco más cara, pueden estar dispuestos a realizar un esfuerzo en la compra del producto.



- Según los motivos de compra:

En este caso, se pueden clasificar como bienes racionales (compras planificadas) o bienes emocionales (comprar en función de las distintas sensaciones que percibimos, imagen del producto o la marca).

En el caso de esta empresa, yo clasificaría tanto la ropa y los complementos, o los productos de cosmética como bienes racionales y emocionales, ya que un consumidor puede tener planeado comprar unos pantalones porque los necesita y después decidir comprarlos o no según el ambiente que percibe en la tienda, y según la imagen del producto. Lo mismo ocurre con los productos de cosmética, algún consumidor puede necesitar un pintalabios, y en función de la marca y las sensaciones percibidas por éste decidir si comprarlo o no.

Por lo tanto, los calificaría tanto racionales como emocionales, ya que en una tienda de comercialización de ropa, complementos y productos de cosmética influye todo tanto que el consumidor tenga planificada o no la compra, como el ambiente que se transmite desde el local donde se comercializan los productos.

#### **6.1.4 Diferenciación**

La diferenciación es un concepto clave en la política de producto, ya que es lo que distingue nuestro producto del de la competencia.

Para mi empresa, está claro el factor que diferencia nuestra tienda de las de la competencia, será a través de la innovación tecnológica mediante las pantallas táctiles, ya que ninguno de mis competidores ha integrado nada parecido en sus locales, cosa que nos da una ventaja competitiva.

Aunque la inversión inicial deberá ser muy elevada para la instalación y mantenimiento de estas pantallas táctiles, es un factor muy diferenciador que me permitirá aumentar las ventas al ofrecer un proceso de compra más cómodo hacia el cliente.

Además la ropa que se vende, es fabricada a través de la subcontratación, lo que diferencia la marca, es decir, será una marca nueva en el mercado desconocida, pero será de calidad y a precios asequibles (aunque no me basaré en la estrategia de liderazgo en costes, me centraré en la de diferenciación).

Además de la gran atención personalizada que recibirá el cliente cuando quiera realizar sus compras en el local.

#### **6.1.5. Calidad del producto**

Mi empresa pretende cubrir los niveles de calidad interna y los niveles de calidad externa necesarios. Los productos que ofrecemos cumplen con los requisitos de calidad interna, ya que cumplen con las normas y los requisitos de diseño, la fábrica que subcontratamos, produce las prendas con un nivel de calidad adecuado.

Además también cumplen con un cierto nivel de calidad externa, porque se pretende ofrecer un nivel de calidad en nuestros productos se ajusten a las expectativas del cliente y a la calidad que este espera cuando adquiere cualquiera de nuestros productos.

### **6.1.6. La marca**

La marca es lo que hace que el producto consiga diferenciarse de productos iguales o similares de distintas fábricas.

Como he comentado anteriormente, las prendas de vestir y los complementos, serán fabricados por una fabrica que subcontrataré, que las fabricara bajo una única marca: “It’s Innovation”. Por lo tanto, la estrategia será de marca única.

Al ser una marca desconocida, será necesario ligarla con un cierto nivel de calidad, para que el cliente tenga confianza en ésta. Y crear una buena imagen de producto.

Pero en el campo de los productos de cosmética habrá distintas marcas, ya que los productos serán adquiridos a distintos proveedores, que conservaremos sus marcas: Astor, L’oréal Paris, Max Factor y Catrice, son marcas muy conocidas en el mercado de la cosmética. Por lo tanto, los clientes tendrán confianza en estas marcas.

*Por lo tanto, las estrategias de política de producto que aplicara la empresa son:*

- Estrategia de marca única en los productos de ropa y complementos que ofrezca la empresa.
- Estrategia de proceso de compra de los productos muy cómodo e innovador, a través de las pantallas táctiles.
- Personal cualificado: en las entrevistas se buscan trabajadores preparados para ofrecer una buena atención al cliente, y sobre todo en el caso del maquillador, ya que se trata de un maquillador profesional.

- Atención personalizada a los clientes.
- Se ofrecerán productos de calidad a precios asequibles, gracias a la subcontratación.
- Se ofrecerán productos de última tendencia, debido a que seremos flexibles en la producción.
- Ofrecer productos para ambos sexos, lo que permite un mayor alcance de mercado.

## **6.2 Política de precio**

El precio es un factor clave a la hora de impulsar a los consumidores a comprar un producto determinado.

A la hora de establecer el precio se deben tener en cuenta cuales son los objetivos de la empresa, mediante el precio la empresa debe garantizarse la subsistencia mediante la obtención de los ingresos suficientes.

En el caso de la empresa “It’s Innovation”, la estrategia a aplicar para establecer los precios, será calcular sobre el precio de coste de la ropa y los complementos y añadirle un % de beneficio para la empresa.

En el caso de los productos de cosmética, se establecerán los precios con los proveedores a los que quieren cobrarnos los productos y sobre estos precios, añadiremos un % de beneficios para la empresa. Para aplicar el % de beneficio, se tendrán en cuenta los precios de la competencia, es decir, también se aplicaran las estrategias basadas en la competencia, aunque nuestros productos no competirán en precios, sino en innovación.

Por lo tanto, los precios serán asequibles, aunque puede que un poco superiores que

algunos de nuestros competidores. La diferenciación de la empresa, permite no tener que competir en precios, ya que a través de la manera de ofrecer el servicio, ya se diferencia, lo que le permite ofrecer unos productos semejantes a los de la competencia a precios un poco más elevados, pero asequibles.

Para conseguir los precios asequibles, es necesario destacar que comprare los productos en grandes cantidades, lo que me permitirá ofrecer estos precios.

En el caso de la producción propia de ropa a través de la fábrica subcontratada, como se producirán de forma repetida las prendas de ropa, los costes irán disminuyendo, a mayor producción, menores costes, por lo tanto, se podrán establecer unos precios asequibles para los consumidores.

### **6.2.1. El marco legal**

Otro factor a tener en cuenta a la hora de establecer los precios, son los límites dentro de los cuales se deben mover estos. Aunque generalmente en las economías de mercado, suele haber libre fijación de precios. Solo se suelen regular por parte de la autoridad administrativa correspondiente en servicios de transporte, de agua, entre otros. Por lo tanto, en el caso de la empresa de ropa, accesorios y cosmética, hay libre fijación de precios.

### **6.2.2 Mercado y competencia**

Otro factor a tener en cuenta a la hora de fijar los precios, es conocer los precios que ofrece la competencia, para poder establecer los precios de manera que estos sean competitivos con los de la empresa, a ser posible que sean inferiores a los de la competencia. Pero en mi empresa, lo importante no es ofrecer precios bajos, sino precios asequibles. Ya que lo que nos diferencia principalmente de la competencia del mercado es la innovación tecnológica.

Los precios se situaran a la altura de los precios de la competencia, además también se deberán hacer predicciones sobre como actuara la competencia, ya que se deberán estudiar los casos en los que la competencia disminuya sus precios o los aumente.

Pero bueno, en un principio, se establecerán unos precios asequibles siguiendo la estrategia del precio de coste más % de beneficio.

Otro factor a tener en cuenta a la hora de establecer los precios en el local, es la estrategia de los precios psicológicos, es decir, la mayoría de los precios serán impares, es decir, en lugar de poner 30 € pondremos 29.95€, cosa que psicológicamente da la sensación de que es más asequible para el consumidor.

Además, en el apartado de fijación de precios también es necesario destacar que los precios disminuirán en las épocas de rebajas establecidas. La estrategia de los precios psicológicos, sobretodo se utiliza en las épocas de rebajas, ya que da la sensación de que los productos ofrecidos son más baratos.

Por lo tanto, a modo de resumen, las estrategias a aplicar en la política de producto

son:

- Establecer el precio de los productos en función del coste del producto más un margen de beneficio, teniendo en cuenta los precios de la competencia.
- Utilizar la estrategia de los precios psicológicos.
- Rebajar los precios en las épocas de rebajas.

### **6.3 Política de distribución**

El producto llegará al local a través de transportistas, que nos traerán la ropa producida en la fábrica, situada en Palma de Mallorca. Y estos también nos harán llegar los productos de cosmética y los complementos de los distintos proveedores

El producto llegará a los clientes, a través del local situado en el Paseo del Borne (Palma de Mallorca).

En el caso del comercio de ropa y complementos, y en la sección de productos de cosmética, los productos llegarán a manos del cliente en el propio establecimiento.

#### **6.3.1 El punto de venta**

It's innovation, a través de sus tiendas (canales de distribución), dará a conocer la imagen que pretende transmitir a sus clientes, por eso se le dará mucha importancia al diseño del escaparate, el espacio interior, y la colocación de las prendas, complementos y productos de cosmética en el interior de la tienda.

La tienda será espaciosa, y facilitará el proceso de compra al máximo, las pantallas táctiles estarán situadas en distintas zonas de la tienda donde no molesten a los demás clientes que estén mirando las prendas en la tienda.

Las zonas para hombre y para mujer estarán diferenciadas, donde en la zona para hombres, la ropa estará ordenada de la siguiente manera: habrá una sección de ropa sport y otra de ropa formal, además en la sección de hombre se realizará la colocación de la ropa por colores y conjuntada, ya que a la mayoría de los hombres les resulta difícil combinarse la ropa.

En cambio en la zona de mujer, la ropa estará ordenada por zona más sport y zona formal, y la ropa estará ordenada por colores, pero no estará tan conjuntada como en la sección de hombre, ya que a las mujeres les gusta combinar las distintas prendas de ropa según sus gustos.

**· Otro posible canal de distribución de cara al futuro:**

Como he comentado antes, de cara al futuro, la comercialización se podría llegar a realizar a través de Internet, por lo tanto, deberíamos contratar transportistas para ello. Llegaría al cliente a través del transportista a su domicilio, o si lo prefiere, el pedido llegaría a la tienda y el cliente lo recogería en la tienda.

Pero esto aun no está muy pensado, ya que en primer lugar hay que ver como acepta el mercado la nueva tienda “It’s Innovation”, con su innovación tecnológica. Ya que el método de compra es novedoso en este mercado y es conveniente ver si es aceptado o rechazado por la sociedad.



Por lo tanto, a modo de resumen, las estrategias de la política de distribución son:

- Preocupación por el diseño del punto de venta, así como de la colocación de los productos.
- Colocación de pantallas táctiles en el punto de venta.

#### **6.4 Política de comunicación**

La política de comunicación de “It’s Innovation, no se basara en la publicidad, ya que tiene un coste muy elevado, sino que se basara principalmente en el escapatismo del local, en el boca a boca de la gente (Ya que cuando algo nuevo entra en el mercado, rápidamente suele ser conocido por las personas, y más si es una novedad tecnológica), además de por las bolsas de compra que llevarán el nombre de la tienda “It’s Innovation”.

Otro factor de promoción será a través de la situación del local, ya que el Paseo del Borne, es una zona comercial donde pasa mucha gente, y donde es más fácil atraer a la gente a que entre en el local.

Para que la gente conozca la nueva apertura del local, durante el mes antes a su apertura, se irán repartiendo folletos del nuevo local por la calle, y se publicará en los periódicos locales, para que la gente vaya conociendo la apertura de ésta, ya que es una forma cómoda y sencilla de darse a conocer, y con bajo coste. En el folleto y en los periódicos aparecerán los productos que ofrecerá la empresa, y también la innovación de las pantallas táctiles, que será lo que llamara la atención de los potenciales consumidores para así estimular la demanda.

Por otra parte, una vez la empresa este en funcionamiento, he pensado que en épocas de rebajas, la empresa deberá realizar promociones, a través de las cuales se tiene un efecto inmediato sobre el consumidor para que éste adquiera el producto o productos promocionados, esta promoción se realizará en el interior del establecimiento a través de folletos, carteles, a través del escaparate también, entre otras cosas.

Por lo tanto, a modo de conclusión, la empresa, no utilizará la publicidad, ya que para llevarla a cabo, normalmente se utilizan medios masivos; sino que utilizará la promoción de ventas, para atraer a los consumidores y así conseguir estimular la demanda a corto plazo.

Por lo tanto, a modo de resumen, las estrategias de política de comunicación que se llevarán a cabo son:

- Darse a conocer a través del “boca a boca”.
- Situación del local en zona muy comercial
- Escaparatismo
- Bolsas de compra con el nombre de la tienda
- Reparto de folletos un mes antes de la apertura
- Publicación en los periódicos antes de la apertura
- Promociones en épocas de rebajas.

## 7. CUADRO DE CONCILIACIÓN DE ESTRATEGIAS Y

### OBJETIVOS:

TABLA 7: CUADRO DE CONCILIACIÓN DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS

<b>Objetivos</b> <b>Estrategias</b>	Lealtad y satisfacción de los clientes	Diferenciación	Rentabilidad	Llegar a ser una marca conocida, que permita sobrevivir a la empresa	Aumentar ventas
Marca única en ropa y complementos, ligada con la calidad	X	X			
Proceso de compra cómodo e innovador a través de probadores virtuales	X	X		X	X
Personal cualificado (maquilladores profesionales)	X	X			
Atención personalizada	X	X			X
Productos de calidad a precios asequibles	X				X
Productos de última tendencia	X	X		X	X
Ofrecer productos para ambos sexos.					X
Estrategia de precio: coste más margen de			X		

beneficio.					
Precios psicológicos					X
Rebajar precios en épocas de rebajas.			X		X
Preocupación por el diseño interior y exterior del punto de venta.		X		X	X
Estrategia del “boca a boca”.				X	X
Situación del local en zona muy comercial.				X	X
Promoción en las bolsas de compra				X	X
Publicación en periódicos.				X	X
Reparto de folletos.				X	X
Promociones en épocas de rebajas.					X

## **8. CONCILIACIÓN ESTRATEGIAS CON LAS ACTIVIDADES A LLEVAR A CABO PARA CONSEGUIRLAS.**

- Marca única en ropa y complementos, ligada con la calidad: a través de la subcontratación de la fabricación de ropa, ésta nos será entregada con la marca de It's Innovation grabada, al igual que los complementos que compremos, también nos serán entregados con nuestra marca grabada.

- Proceso de compra de los productos muy cómodo e innovador, a través de los probadores virtuales: Se colocaran probadores virtuales o pantallas táctiles, en el local, los cuales facilitaran el proceso de compra, tanto de ropa y complementos como de productos de cosmética. Estos estarán a disposición de los clientes, lo que les ofrecerá un proceso de compra muy innovador.

- Personal cualificado (maquilladores profesionales): El personal del local, estará minuciosamente seleccionado, además de la contratación de maquilladores profesionales para la venta de productos de cosmética.

- Atención personalizada: para conseguir esta estrategia, se llevará a cabo el establecimiento de unas pautas de conducta para los trabajadores, para que estén a disposición del cliente, para ayudarlo a realizar las compras.

- Productos de calidad a precios asequibles: esto se conseguirá comprando a gran escala nuestros productos, y siempre comprando productos con un cierto nivel de calidad; para así conseguir una buena relación calidad-precio. Aunque cabe destacar, que la estrategia es conseguir precios asequibles, no por debajo de la competencia, sino que estén alrededor de los de la competencia, pudiendo permitir que estos sean más elevados por nuestra diferenciación.

- Productos de última tendencia: estando siempre al tanto, de cómo van cambiando las preferencias de los consumidores, y a través de la subcontratación poder adaptarse a los cambios de manera muy flexible.

- Ofrecer productos para ambos sexos: Para conseguir esta estrategia, la actividad que llevará a cabo la empresa será: a través de la subcontratación, producirá productos tanto para hombre como para mujer; y con los complementos y productos de cosmética, también se adquirirán tanto para hombre como para mujer, para así poder alcanzar un público más amplio.

- Estrategia de precio, coste más margen de beneficio, para establecer esta estrategia de precio, se tendrá en cuenta por una parte lo que cuesta la fabricación de ropa a través de la subcontratación, así como lo que cuesta adquirir a los proveedores los complementos y los productos de cosmética. Y a partir de aquí calcular el tanto por ciento de beneficio a añadirle al precio del producto, teniendo en cuenta los precios de la competencia.

- Precios psicológicos: esto sobre todo, se utilizará en épocas de rebajas, aunque también normalmente, consistirá en no redondear los precios, sino establecerlos con decimales, lo más común, es que acaben en '99 o '95€. Lo que psicológicamente parece que el producto es más barato.

- Rebajar precios en épocas de rebajas: Simplemente la actividad que se llevará a cabo será la de rebajar los precios establecidos durante el resto del año, para así incrementar las ventas, y también conseguir más variedad de clientes, con menos poder adquisitivo.

- Preocupación por el diseño del punto de venta: Se tratará de diseñar el punto de venta de manera moderna y cómoda para transmitir la innovación del local, además de

preocuparse por la colocación de la ropa, para así facilitar la compra de los productos a los clientes.

- Estrategia del “boca a boca”: Como ya he comentado anteriormente, no invertiré en publicidad, lo que se pretende es que sea a través de los clientes, que se vaya conociendo al local, es decir, transmitir buena impresión del local a los clientes, para atraer a nuevos clientes.

- Situación del local en zona muy comercial: El punto de venta estará situado en el Paseo del Borne, lo que significa una colocación en una zona muy comercial, donde será fácil atraer a la gente.

- Promoción en las bolsas de compra: Esto se conseguirá, a través de los proveedores de bolsas, ya que estamparán la marca de la empresa, para promocionarla a través de éstas.

- Publicación en periódicos: Se publicarán anuncios de la apertura de la tienda durante los primeros meses, estos anuncios saldrán en los periódicos más comprados en Mallorca (Ultima Hora, El mundo y El País), las publicaciones se realizarán los fines de semana, ya que es cuando más periódicos se venden.

- Reparto de folletos: un mes antes a la apertura se irán repartiendo folletos por las calles más comerciales de Palma, para dar a conocer la apertura del nuevo local, y así conseguir atraer a clientes. Estos folletos se repartirán tres veces por semana por Palma de Mallorca.

- Promociones en épocas de rebajas: Para llevar a cabo esta estrategia, la actividad que se llevará a cabo, será colocar carteles en el interior de la tienda y en los escaparates (en épocas de rebajas), donde aparezcan los precios rebajados de las prendas de ropa, así

como pegatinas en las etiquetas de los productos de color rojo (para captar la atención), con el nuevo precio rebajado.



## 9. PLAN TECNOLÓGICO

El objetivo del plan tecnológico es identificar los recursos tecnológicos que se van a utilizar para poder llevar a cabo el proyecto empresarial. Existen diversos conceptos de innovación:

- Innovación en producto: consiste en mejorar los productos mediante la tecnología.
- Innovación en proceso: se trata de mejorar el proceso productivo mediante la tecnología, para obtener una mayor eficiencia.
- Innovación en modelos de negocio: se trata de prestar un servicio o producto existente de manera completamente diferente. Se conoce como Innovación comercial.
- Innovación tecnológica: esta se produce cuando se aplican conocimientos científicos. (Procesos de I+D).

En la empresa de It's Innovation, el tipo de innovación aplicada es la innovación en modelos de negocio, o lo que es lo mismo, **innovación comercial**. Debido a que se diferencia en la manera de prestar el servicio y de comercializar el producto de la competencia, mediante la innovación tecnológica.

Esta empresa, es innovadora ya que incorpora un elemento nuevo que el resto de competidores del ámbito en el que se opera no tienen. Se trata del elemento de las pantallas táctiles y su uso. Ya que permite, tal como he comentado anteriormente, prestar el servicio de compra y la comercialización de los productos de una forma muy innovadora.

Otro aspecto importante a destacar, es que este tipo de innovación es sostenible, ya que es difícil que la competencia incorpore la misma innovación, ya que, para incorporar las pantallas táctiles, se necesita realizar una inversión muy elevada. Por lo tanto, esto ya crea una barrera de entrada, además otra posible barrera sería que si las tiendas ya existentes pretenden cambiar la manera de ofrecer sus productos, aplicando la metodología innovadora de It's Innovation, se exponen a la posibilidad de que no sea aceptada por sus clientes, ya que, estos pueden dejar de ser clientes de estas tiendas porque prefieren el servicio anterior y tradicional.

Por lo tanto, con el componente tecnológico de las pantallas táctiles o probadores virtuales, se consigue ofrecer a los clientes un servicio muy innovador, que les permite un proceso de compra mucho más cómodo y más innovador. Además de ser una innovación con barreras de entrada, sobre todo por la fuerte inversión inicial que hay que realizar.

## 10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En este caso, como la empresa no ha entrado en funcionamiento, lo que haré será realizar el presupuesto de inversión inicial a realizar, la política de financiación y la previsión de ingresos y gastos de la empresa, cuya función es suministrar información financiera a todos los usuarios interesados en conocer los resultados operacionales y la situación económico-financiera de la organización.

En primer lugar, realizaré el presupuesto de inversión inicial:

TABLA 8: PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
	<b>AÑO 1</b>
<b>Gastos de constitución</b>	2.500
<b>Adecuación del local</b>	4.000
<b>Mobiliario y decoración</b>	8.000
<b>Equipo informático</b>	35.200
<b>Promoción (mensuales)</b>	400
<b>Caja inicial</b>	30.000
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>80.100</b>

Donde:

- Los gastos de constitución, ascienden a un total de 2.500€, incluyo estos gastos porque se trata de una nueva empresa, si fuera una empresa, en funcionamiento, los gastos de constitución no se incluirían. No se trata de gastos como maquinaria o edificios, sino de gastos de tipo jurídico como pueden ser las escrituras notariales o los registros mercantiles, entre otros.

- El local donde se abrirá el negocio, es de alquiler, será necesario adecuar el local, para ello destinaré 4.000€ para realizar las reformas necesarias para que éste pueda tener el funcionamiento adecuado para llevar a cabo el negocio.
- La inversión en mobiliario y decoración, se basa en la compra de las estanterías, así como los expositores, maniqués y los muebles donde estarán las cajas para cobrar a los clientes (8.000€).
- El dinero invertido en equipo informático, concretamente los 35.200€, es para invertir en las 4 pantallas táctiles que habrá en el local, además de los ordenadores a través de los cuales se cobrará a los clientes. El precio que rondarán las pantallas táctiles, son de unos 8.500 euros, y los ordenadores con los que se cobrarán unos 400 euros cada uno.
- Los gastos de promoción de 400€, se refieren a la publicación en diarios y en la fabricación y reparto de banners que se realizará para dar a conocer la empresa.
- El dinero a depositar en bancos que depositaré inicialmente serán de 30.000€ de liquidez, para poder pagar los gastos, a final de mes y cubrir lo que sea necesario.
- Finalmente, destacar que no he incluido los gastos en existencias, ni en subcontratación, ni en proveedores de bolsas, porque no los he considerado gastos de inversión inicial.

En segundo lugar, realizaré el *plan de financiación*:

TABLA 9: PLAN DE FINANCIACIÓN

<b>CONCEPTO</b>	<b>IMPORTE</b>
<b>APORTACIONES DE CAPITAL</b>	38.100
<b>DEUDA A CORTO PLAZO</b>	0
<b>DEUDA A LARGO PLAZO</b>	30.000
<b>SUBVENCIÓN INICIAL</b>	12.000
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>	80.100

Del plan de financiación, es necesario destacar que no pediré ningún préstamo, sino que el dinero lo pongo: en parte de mis ahorros, además de ayudas de familiares, que les iré devolviendo a medida que vaya obteniendo ingresos. La aportación de capital propio será de 38.100€, y la aportación de capital que me prestarán familiares será de 30.000€, importe que iré devolviendo a partir del año 2, que será cuando he previsto tener ganancias, he previsto devolver 10.000€ cada año (durante 3 años).

Además me facilitan una subvención de capital por un importe de 12.000€, por el hecho de ser mujer empresaria.

Finalmente realizaré la previsión de la cuenta de pérdidas y ganancias. Para ello antes he hecho una serie de cálculos a partir de la inversión inicial.

TABLA 10: CÁLCULOS PREVIOS A LA CUENTA DE PYG.

<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>Gastos de constitución</b>	2.500	0	0
<b>Adecuación del local</b>	4.000	0	0
<b>Mobiliario y decoración</b>	8.000	0	0
<b>Equipo informático</b>	35.200	0	0
<b>Existencias (anuales)</b>	30.000	24.000	19.200
<b>Alquiler local (anual)</b>	7.200	7.200	7.200
<b>Subcontratación fábrica (anual)</b>	78.000	89.700	103.155
<b>Diseñador para fabrica (anual)</b>	4.080	4.080	4.080
<b>Gastos de personal tienda (anual)</b>	69.120	69.120	69.120
<b>Promoción (anual)</b>	400	300	200
<b>Otros gastos</b>	800	800	800
<b>Proveedores de bolsas personalizadas</b>	300	300	300
<b>Caja inicial</b>	30.000		
<b>PRESUPUESTO INVERSIONES</b>	<b>269.600</b>	<b>195.500</b>	<b>204.055</b>

Aquí podemos observar que aparecen los gastos iniciales, ya comentados anteriormente (gastos de constitución, adecuación del local, mobiliario y decoración, equipo informático, gastos de promoción (del primer mes) y caja inicial).

Pero también he realizado la previsión de otras partidas:

- En el caso de las existencias, he previsto que de cada año se vaya invirtiendo un poco menos en existencias, ya que año tras año se irán acumulando existencias en el local y no será necesario comprar tanto stock (aquí se incluyen los complementos y los productos de cosmética), ya que las tendencias en productos

de cosmética, no sufren tantos cambios, año tras año (como es el caso de las cambiantes tendencias referentes a la ropa), y por lo tanto, no será necesario ir comprando tantas existencias como el primer año.

- El alquiler del local será constante, con un pago mensual de 600€, por lo tanto, anualmente supondrá un total de 7.200€.
- En el caso de los gastos de promoción, es necesario destacar que he considerado inversión inicial los 400€ que invertiré durante el primer mes de apertura, y como gastos de explotación los 400€ que invertiré durante los 11 meses restantes en el primer año, ya que el primer año será el año en que más promoción haré. En cambio durante los próximos años, ya no será necesaria hacer promoción casi, y he considerado unos gastos de promoción anuales de 300€ el segundo año y de 200€ el tercer año.
- Respecto a la evolución de los gastos en subcontratación de la fábrica de prendas, irán evolucionando en función de las ventas, ya que de cada año se prevé que vayan aumentando, concretamente los gastos de subcontratación se incrementarán en un 15%, cada año. Pero esto solo sucederá durante los primeros años, ya que, llegará un momento que las ventas se estabilizarán y dejarán de aumentar en el punto de venta, o incluso disminuirán, y por lo tanto permanecerán constantes o disminuirán los costes de subcontratación.
- El diseñador del local, cobrará mensualmente un total de 680€ (cobrará 8,5€/hora x 5 horas al día x 4 días a la semana x 4 semanas que tiene un mes). Este diseñador, hará los diseños cada dos meses, por lo tanto, anualmente cobrará:  $680€ \times 6 \text{ meses} = 4.080€$ .

- En cambio, los 8 trabajadores cobrarán un total de 5.760€ al mes (8 trabajadores x 6€/hora x 5 horas/día x 6 días a la semana x 4 semanas que tiene un mes). Anualmente a los 8 trabajadores se les pagará un total de 69.120€.
- La partida de otros gastos asciende a 800€ constantes, por los gastos que se puedan dar y no estén incluidos en las otras partidas.
- Los proveedores de bolsas personalizadas, supondrá un pago total de 300€.

Una vez realizados los cálculos anteriores, ya se puede realizar la *previsión de la cuenta de P y G*.

TABLA 11: PREVISIÓN DE LA CUENTA DE PYG

<b>PREVISIÓN CUENTA DE PYG</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>Importe neto cifra de negocios (ingresos ventas)</b>	250.000	287.500	330.625
<b>crecimiento ingresos explotación</b>	ND	15,00%	15,00%
<b>Ingresos Financieros (Subvención)</b>	12000,00	0,00	0,00
<b>Total Ingresos</b>	<b>262.000</b>	<b>287.500</b>	<b>330.625</b>
<b>Gastos Iniciales</b>	80.100	0	0
<b>Gastos Explotación</b>	120.700	122.300	130.855
<b>Gastos Personal</b>	73.200	73.200	73.200
<b>Amortización mobiliario</b>	400	400	400
<b>Amortización Equipos Informáticos</b>	2346,666667	2346,66667	2346,66667
<b>Devolución de la deuda l/p (sin intereses)</b>		10000	10000
<b>Total gastos</b>	<b>276.747</b>	<b>208.247</b>	<b>216.802</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>-14.747</b>	<b>79.253</b>	<b>113.823</b>
<b>Impuestos</b>	0	19813,3333	28455,8333
<b>Resultado Ejercicio</b>	<b>-14.747</b>	<b>59.440</b>	<b>85.368</b>



De la previsión de la cuenta de P y G, podemos destacar:

Que la previsión de ventas ascienda a 250.000€ el primer año, incrementándose en un 15% en los próximos años. Pero es necesario destacar, que irá creciendo durante los primeros años, pero llegará un momento en que las ventas se estabilizarán, o incluso disminuirán.

Los ingresos financieros, hacen referencia a la subvención recibida el primer año de 12.000€, por ser mujer empresaria.

Después he realizado una separación entre:

- Gastos iniciales: dónde se incluyen los gastos de constitución (2.500€), los gastos de adecuación del local (4.000€), los gastos en mobiliario y decoración (8.000€) y el equipo informático (35.200€), promoción (400€) y caja inicial (30.000€).

- Gastos de explotación: que incluyen, los gastos en existencias (éstos irán disminuyendo cada año), los gastos de subcontratación de la fábrica (irán aumentando, debido al aumento de las ventas, que conllevará aumentar la producción de la fábrica para nosotros), los gastos de promoción (que irán disminuyendo en los próximos años, como he comentado anteriormente; para calcular estos gastos de promoción en el primer año he cogido los 400€/mensuales x 11 meses, ya que el primer mes lo he considerado gastos iniciales. Para calcular estos gastos de promoción en los próximos años he supuesto que los gastos anuales son de 300€ y 200€ respectivamente), gastos de proveedores de bolsas, y finalmente otros gastos, que se mostrarán constantes durante los tres primeros años.

- Gastos de personal: los gastos de personal, se mantendrán constantes, aquí podemos observar los gastos anuales del total del personal, teniendo en cuenta el diseñador y los trabajadores del local. El total asciende a 73.200€ anuales.

Otra partida, sería la de amortización de mobiliario, he previsto que tenga una vida útil de 15 años, por lo tanto la amortización anual será: Valor mobiliario: 8.000, vida útil: 20 años: Amortización:  $8.000/20 = 400$  € anuales

También encontramos la partida de amortización de equipos informáticos: Valor equipos informáticos: 35.200, vida útil: 15 años:

$$\text{Amortización: } 35.200/15 = 2.346,67\text{€ anuales}$$

Estableciendo unos impuestos del 25%, sobre el resultado antes de impuestos, el resultado del ejercicio, nos sale que el primer año se prevé que tendré pérdidas, por lo que no pagaré impuestos (ya que se pagan impuestos cuando el resultado es positivo, es decir, cuando se obtienen beneficios). Normalmente, el primer año que una empresa entra en el mercado, suele obtener pérdidas debido a la gran inversión inicial que se tiene que hacer para ponerla en funcionamiento, en mi caso, las pérdidas serán de -14.747€.

Pero el segundo año y el tercero he previsto que iré obteniendo ganancias, para así ir recuperando la inversión inicial, en concreto el segundo año obtendré ganancias por valor de 59.440€, y el tercer año por valor de 85.368€. Por lo tanto, será a partir del segundo año, cuando empiece a pagar impuestos del 25%.

Por lo tanto, las previsiones indican que de cada año se irán obteniendo más ganancias. Pero, es necesario destacar, que esto sucederá solo durante los primeros años, ya que es cuando el negocio va despegando, y se van incrementando los beneficios, si todo funciona correctamente. Pero llegará un momento en que los beneficios se estabilizarán o incluso disminuirán.

## 11. CUANTIFICACIÓN DE OBJETIVOS

En este apartado, se trata de mostrar de manera cuantificable los objetivos que pretende alcanzar la empresa, en mi caso, lo que he hecho es coger la cifra de ventas del primer año, y a partir de ahí, ir haciendo cálculos a través de Excel, para ir sacando algunos datos interesantes, como los ingresos en media que pretendo conseguir este primer año, además del número de productos que espero vender en este año en media.

Para obtener estos datos, he contactado con personas que trabajan o gestionan tiendas de ropa y complementos, para así poder hacerme una idea más o menos realista de la cuantificación de los objetivos que se esperan conseguir.

TABLA 12: CUANTIFICACIÓN DE OBJETIVOS

CONCEPTO	CIFRA
<b>Cifra total de ventas en el primer año</b>	<b>250.000,00 €</b>
Porcentaje ventas de ropa y complementos	70%
Porcentaje ventas cosmética.	30%
<b>Ingresos ropa y complementos</b>	<b>175.000,00 €</b>
<b>Ingresos cosmética</b>	<b>75.000,00 €</b>
Precio medio ropa y complementos	16,00 €
Precio medio cosmética	10,00 €
<b>Número ropa y complementos vendidos (en media)</b>	<b>10937,5</b>
<b>Número productos de cosmética vendidos (en media)</b>	<b>7500</b>
<b>Total productos vendidos (en media)</b>	<b>18437,5</b>
<b>Número de clientes en un año (en media)</b>	<b>7375</b>

Aquí podemos observar como el primer año, se espera alcanzar una cifra total de ventas de 250.000€, de estos ingresos totales, se espera que el 70% (175.000€) de las ventas provengan de ropa y complementos y el 30% (75.000€) de productos de cosmética.

La diferencia en porcentaje, se debe a que los productos de ropa y complementos tienen precios más elevados que los productos de cosmética, por eso se producen más ingresos procedentes de la ropa y complementos.

Como precio medio de ropa y complementos, he establecido un precio de 16€, ya que, he tenido en cuenta que se pueden encontrar complementos muy baratos (pulseras, pendientes, o collares), camisetas con precios bajos, y luego también podemos encontrar chaquetas o abrigos con precios más elevados, así que, teniendo en cuenta esto, he considerado que 16€, es un buen precio medio.

Después, respecto a los productos de cosmética, como precio medio he establecido un precio de 10€, debido a que podemos encontrar productos baratos, como pintauñas, quitaesmalte, toallitas para quitar el maquillaje, y luego productos de precio más elevados, como cremas, bases de maquillaje, eyeliner, entre otros. Por lo tanto, un precio medio de 10€ por estas razones, considero que es adecuado.

Otro cálculo que he realizado, es el número de ventas de ropa y complementos anuales en media, así como el número de ventas de productos de cosmética en media. Para realizar este cálculo, he cogido el total de ingresos procedentes de ropa y complementos y lo he dividido entre el precio medio que he establecido para la ropa y complementos; y lo mismo para los productos de cosmética, he cogido los ingresos totales del primer año procedentes de productos de cosmética, y lo he dividido entre el precio medio de productos de cosmética que he establecido.

Mediante los cálculos he obtenido que espero vender *en media* 10.938 productos de ropa y complementos y 7.500 productos de cosmética durante el primer año.

Finalmente, he realizado el cálculo de la media de clientes que espero tener en el primer año, para obtener esta información, he sumado el total de número de ventas en media de ropa y complementos, más el total de ventas de productos de cosmética que se espera realizar el primer año, obteniendo así el total de productos que se esperan vender en

media durante el primer año. Y después he dividido este total entre 2,5; este valor proviene de la media de productos que comprará cada cliente. El resultado ha sido de 7.375 clientes que se esperan obtener durante este primer año en media.

Los cálculos realizados anteriormente, también los he hecho en cálculos diarios:

TABLA 13: CUANTIFICACIÓN DE OBJETIVOS DIARIOS

<b>Ingresos diarios en media de ropa y complementos:</b>	<b>479,45 €</b>
<b>Ingresos diarios en media de productos de cosmética:</b>	<b>205,48 €</b>
<b>Ingresos diarios totales (en media):</b>	<b>684,93 €</b>
<b>Número de ventas diarias en media de ropa y complementos:</b>	<b>29,9657534</b>
<b>Número de ventas diarias en media de productos de cosmética:</b>	<b>20,5479452</b>
<b>Total número ventas diarias en media</b>	<b>50,5136986</b>
<b>Número de clientes en media diarios</b>	<b>20,2054795</b>

Por lo tanto, con los cálculos diarios podemos obtener la información de los ingresos diarios en productos de ropa y complementos, donde se espera obtener unos ingresos de 479,45€, para obtener el valor he cogido el número de ventas diarias de ropa y complementos y lo he multiplicado por el precio medio de venta de ropa y complementos.

Otro cálculo que he realizado ha sido el cálculo de ingresos diarios procedentes de la venta de productos de cosmética (en media). Recogiendo el número de ventas diarias de productos de cosmética y multiplicando por el precio medio de éstas; éstos ascienden a 205,48€, por lo tanto se espera alcanzar en media dicha cantidad de dinero diariamente durante el primer año.

Otro aspecto importante a calcular para poder calcular los apartados anteriores, ha sido el cálculo del número de ventas diarias de ropa y complementos y de productos de cosmética en media, para obtener el resultado, tan solo he cogido el valor del número de ventas anuales en media de ropa y complementos y de productos de cosmética y lo he

dividido entre 365 días que tiene un año; obteniendo así los valores que se esperan conseguir diariamente durante el primer año.

Finalmente, he calculado el número de clientes diarios que se esperan obtener en media durante el primer año, para conseguir el resultado he cogido el número de clientes en media que se espera obtener durante el primer año y lo he dividido entre 365 días. Obteniendo así un resultado de 20 clientes en media diarios, es en media, ya que hay días que vendrán más clientes y días que vendrán menos clientes a comprar.

## **12. CONCLUSIONES**

La empresa “It’s innovation, es una compañía que se ha organizado y constituido en base a capital humano y financiero necesario para operar y crecer en el mercado de ropa, complementos y productos de cosmética.

Gracias a su innovación en la forma de prestar el servicio al cliente, mediante las pantallas táctiles o “Probadores virtuales”, consigue diferenciarse de sus competidores. Además también se diferencia por la atención personalizada que ofrecerá a sus clientes.

Para lograr un buen posicionamiento en el mercado, es necesario posicionar el producto y la marca en los segmentos que son interesantes para la empresa, para ello debo ofrecer un buen servicio a los clientes, y unos productos a precios asequibles y de calidad.

El posicionamiento del local, es clave, ya que permitirá situar a la empresa en una zona comercial, debido a que en el Paseo del Borne es una zona muy transitada.

Estudios realizados en el 2012, muestran como España es el país de Europa, donde hay más consumidores de productos destinados al cuidado de la salud y de la belleza.

Por lo tanto, es una buena idea introducirse en este sector.

Respecto al sector de ropa y complementos, los comercios minoristas han perdido cuota de mercado respecto a los grandes hipermercados y a los productos asiáticos, pero aun así, sigue teniendo un peso importante en el sector en España.

Respecto a la política de RRHH, destacar que he pensado en ofrecer más puestos de trabajo, ofreciendo media jornada a los trabajadores, además de intentar satisfacer a los trabajadores ofreciéndoles más autonomía y participación en la empresa.

Finalmente, destacar que en la previsión de la cuenta de Pérdidas y Ganancias, durante el primer año hay pérdidas, es debido a la gran inversión inicial (es normal que los comercios tengan pérdidas el primer año), pero durante los próximos años se prevé que It's Innovation obtenga ganancias.



## 13. BIBLIOGRAFÍA

### - Fuentes electrónicas:

Página web Economía “Estadísticas y noticias económicas”

<http://www.economia.com.es/> [Recuperado en Enero de 2013]

Página web Banco de España. “Análisis externo España”

<http://www.bde.es> [Recuperado en Enero de 2013]

Página web datos macro “Déficit público de España”

<http://www.datosmacro.com/deficit/espana> [Recuperado en Enero de 2013]

Página web, Instituto Nacional de Estadística “Encuesta de población Activa (EPA)”

[http://www.ine.es/prensa/epa\\_tabla.htm](http://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm) [Recuperado en Enero de 2013]

Página web Astor. “El mundo Astor”

<http://www.astorcosmetics.com/es-ES/about/ads> [Recuperado en Febrero de 2013]

Página web L’Oreal París: “¿Qué hacemos?”

<http://www.loreal-paris.es/la-marca/que-hacemos.aspx> [Recuperado en Febrero de 2013]

Página web Max Factor “Sobre Max Factor”

<http://www.maxfactor.es/es/about/aboutmax.htm> [Recuperado en Febrero de 2013]

Página web Catrice cosmetics

<http://www.catrice.eu/es/dentro-de-catrice/calidad-premium.html> [Recuperado en Febrero de 2013]

Página web e-conomic “Definición de gastos de constitución y de primer establecimiento”

<http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-gastos-constituicion-primer-establecimiento> [Recuperado en Febrero de 2013]

Página web detomoda “Venta de bisutería y complementos al por mayor”

<http://detomoda.com/es/?gclid=CKqSsfisx7YCFWbKtAodTAADQ%3Fgclid%3DCKqSsfisx7YCFWbKtAod-TAADQ> [Recuperado en Febrero de 2013]

Página web Moda Mayoristas

<http://www.modamayoristas.com/Calzado-al-Mayor?gclid=CJSeo5Ktx7YCFbMQtAod8FUA-Q> [Recuperado en Febrero de 2013]

Página web Tin Tin, perfumería y cosmética

<http://www.perfumestintin.com/> [Recuperado en Febrero de 2013]

Página web beautik Online

<http://www.beautik.es/corporate/beautik-concept/> [Recuperado en Febrero de 2013]

Página web The Body Shop “Sobre The Body Shop”

<http://www.thebodyshop.es/services/template1.aspx?topcode=aboutus> [Recuperado en Febrero de 2013]

Página web Beauty Market. “La industria cosmética española sigue innovando a pesar de la crisis”.

<http://www.beautymarket.es/estetica/la-industria-cosmetica-espanola-sigue-innovando-a-pesar-de-la-crisis-estetica-4782.php> [Recuperado en Febrero de 2013]

Página web Damians “Cash del embalaje”

<http://www.rdamians.com/empresa.php> [Recuperado en Marzo de 2013]

Página web Guía de la calidad. “Análisis DAFO”

<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo> [Recuperado en Marzo de 2013]

- **Libros:**

**Aguirre Sádaba, A. et al. (1992):** *Fundamentos de Economía y Administración de Empresas*. Editorial Pirámide.

**Bueno, E., Cruz, I. y Durán, J.J. (1992):** *Economía de la Empresa. Análisis de las Decisiones Empresariales*. Editorial Pirámide.

**María Iborra et al. Madrid (2007):** Fundamentos de dirección de empresas: conceptos y habilidades directivas. Thomson, DL.

**Menguazzato, M. y Renau, J. (1991):** *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management.* Ariel Economía.

**SANTESMASES, M. (2004):** *Marketing: conceptos y estrategias.* Ed. Pirámide. Madrid. Caps. 9 y 10.

**MARTÍN ARMARIO, E. (1.993):** *Marketing.* Ed. Ariel. Barcelona. Cap. 11 y 12.