

Trabajo Final de Carrera

*Plan estratégico para la creación de una
Tienda virtual dedicada a la compra/venta de
Ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12
años, por un mundo más sostenible.*

M^a José Bello Pardillos



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



ÍNDICE

RESUMEN DEL TRABAJO FINAL DE CARRERA	6
1. INTRODUCCIÓN.	
1.1. ANTECEDENTES.	8
1.2. MOTIVACIÓN.	8
1.3. REQUERIMIENTOS PREVIOS.	8
2. OBJETIVOS Y ALCANCE DEL PROYECTO.	
2.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO.	9
2.2. ALCANCE DEL PROYECTO.	9
3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.	
3.1. PROCESO DE CREACIÓN.	10
3.2. LOCALIZACIÓN.	26
3.3. ÁREAS FUNCIONALES Y FLUJO DE TRABAJO.	27
4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.	
4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA.	28
4.1.1. Análisis del Entorno.	28
4.1.2. Análisis del Sector.	33
4.1.3. Análisis del Mercado.	40
4.1.4. Análisis de los Clientes.	42
4.1.5. Análisis de los Competidores.	46
4.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA.	52
5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.	
5.1. ANÁLISIS DAFO.	55
6. SISTEMA DE OBJETIVOS CORPORATIVOS.	
6.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.	58
6.1.1. Misión.	58
6.1.2. Visión.	58
6.1.3. Valores corporativos.	58
6.2. FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	58
6.2.1. Directrices estratégicas.	58
6.2.2. Objetivos cualitativos.	59
7. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.	
7.1. REDEFINICIÓN DEL NEGOCIO PERIODO 2015/2016.	61
7.2. ESTRATEGIA DE CARTERA DE NEGOCIOS.	61
7.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA.	62
7.4. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.	62
7.5. ESTRATEGIAS FUNCIONALES.	63



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



8. PLAN DE GERENCIA - MANAGEMENT Y SISTEMA DE GESTIÓN.	
8.1. ORIENTACIÓN Y VALORES.	64
8.1.1. Misión.	64
8.1.2. Visión.	65
8.1.3. Valores.	65
8.2. LIDERAZGO CORPORATIVO.	66
8.2.1. Principios éticos.	66
8.3. IMPLICACIÓN.	68
8.4. MEJORA.	69
8.5. COMUNICACIÓN.	69
8.6. GESTIÓN DEL CAMBIO.	71
9. ESTRATEGIAS DE MARKETING.	
9.1. GRANDES LÍNEAS ESTRATÉGICAS.	74
9.1.1. Estrategia de posicionamiento.	74
9.1.2. Estrategia de crecimiento.	74
9.2. MARKETING MIX.	75
9.2.1. Precio.	75
9.2.2. Producto y servicio.	75
9.2.3. Distribución.	77
9.2.4. Cadena de valores.	77
9.3. POLÍTICAS DE MARKETING.	81
9.3.1. Política de precios y descuentos.	81
9.3.2. Política de distribución.	83
9.3.3. Política de producto.	84
9.3.4. Política de comunicación.	86
10. PLAN DE OPERACIONES.	
10.1. DISEÑO.	87
10.1.1. Posicionamiento productivo.	87
10.1.2. Plan director.	87
10.1.3. Planificación agregada.	89
10.1.4. Diseño del producto.	91
10.1.5. Diseño del proceso.	92
10.1.6. Capacidad productiva.	96
10.1.7. Distribución en planta.	96
10.1.8. Localización.	98
10.2. GESTIÓN.	101
10.2.1. Planificación.	101
10.2.2. Logística integral.	102
10.2.3. Control de Stocks.	104
10.2.4. Políticas de calidad, ambiental y SST.	104
10.2.5. Mantenimiento.	105
10.3. RECURSOS MATERIALES.	108



11. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.	
11.1. Estrategia de RRHH	114
11.1.1 La organización	114
11. 1.2 La dirección	114
11. 1.3 El liderazgo (Anexo A.3.1)	115
11. 1.4 El coaching	115
11. 1.5 La cultura corporativa: la visión, la misión y los valores de la organización (Anexo A.3.2)	116
11. 1.6 Desarrollo profesional (plan de carrera)	117
11. 1.7 La motivación (Anexo A.3.3)	118
11. 1.8 La gestión de la cualidad	119
11. 1.9 Entrenamiento de los trabajadores (A.3.4)	120
11. 1.10 La formación	121
11. 1.11 La descentralización	121
11. 1.12 La autogestión del trabajo, la autonomía de los subordinados.	122
11. 1.13 Contratación de personal	123
11. 1.14 Evolución prevista de personal	124
11. 1.15 La participación	124
11. 1.16 La implicación (Anexo A.3.5)	125
11. 1.17 El compromiso (Anexo A.3.6)	126
11. 1.18 El trabajo en equipo: equipos autodirigidos	128
11. 1.19 Ambiente de trabajo (Anexo A.3.7)	128
11. 1.20 La autoestima (Anexo A.3.8)	130
11. 1.21 La socialización	131
11. 1.22 La información y la comunicación	132
11. 1.23 La confianza	133
11. 1.24 La iniciativa y la creatividad	133
11. 1.25 Conocimientos y habilidades	134
11. 1.26 La responsabilidad (Anexo A.3.9)	135
11.2. ORGANIGRAMA.	137
11.3. CLASIFICACIÓN PROFESIONAL.	138
11.4. VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	140
11.5. PLAN DE SELECCIÓN.	151
11.6. PLAN DE FORMACIÓN	152
11.7. COMPENSACIÓN Y RETRIBUCIÓN.	154
11.8. ESTRUCTURA SALARIAL.	157
11.9. CLAVES DEL ÉXITO DEL PLAN.	158
12. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO	
12.1. DEFINICIONES.	159
12.2. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.	161
12.2.1. ESTIMACIÓN DEL VAN Y LA TIR DEL PROYECTO	163
12.2.2. ESTIMACIÓN DE LOS GASTOS DE LA EMPRESA	165
12.2.3. ANÁLISIS DEL BALANCE Y LA CUENTA DE RESULTADOS DE LA EMPRESA	167
12.2.4. ESTUDIO DE LOS RATIOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	172
13. CONCLUSIONES.	
13.1. PROPIEDADES DE MEJORA.	174
13.2. VIABILIDAD DE LA EMPRESA.	175



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



14. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.	177
<u>ANEXOS.</u>	
A.1. ENCUESTA MUESTREO CLIENTES	181
A.2. POLÍTICA INTEGRADA SISTEMA DE GESTIÓN	188
A.3. PROPUESTA REGISTROS DE CONTROL	189
1. Comportamiento de los responsables de área como líderes	
2. Misión visión, valores y orientación estratégica de la organización/unidad	
3. Logros que está alcanzando el departamento en relación con las personas que la integran.	
4. Gestión del personal	
5. Logros está alcanzando el departamento en la sociedad	
6. Logros que está obteniendo el departamento en relación con sus clientes y usuarios externos	
7. El área identifica, desarrolla y mejora sus procesos	
8. Resultados clave	
9. Conocer la gestión, utilización y conservación de los recursos de cada departamento	
10. Sistema de puntuación	
A.4. FOLLETO TÉCNICO CAJA DE LUZ	205



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



RESUMEN DEL TRABAJO FINAL DE CARRERA

Ingeniería en Organización Industrial

Título: Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.

Autora: M^a José Bello Pardillos

Dirección: Jaume Miquel March Amengual

Fecha: Enero 2.016

Resumen

La idea de MOCETES nace de la experiencia de una madre convencida de que, con un poco de creatividad, los productos relacionados con la infancia, principalmente la ropa, pueden tener varias vidas.

El principal objetivo es que padres y madres puedan dar una segunda oportunidad a la ropa que sus hij@s ya no van a usar (¡si es que lo han hecho!), para que otras personas los reaprovechen.

Nuestra sociedad consumista, a pesar de la complicada situación económica, insta muchas veces a comprar o regalar sin tener en cuenta las necesidades reales, lo que conlleva el almacenamiento de ropa nueva o casi sin usar. Con MOCETES se quiere fomentar una forma diferente de adquirir ropa infantil, basándonos principalmente en el consumo responsable, en la compra inteligente, en la sostenibilidad y en la calidad.

La actividad consiste en facilitar el reaprovechamiento de prendas ya existentes en el mercado relacionadas con el mundo de los niñ@s de 3 a 12 años. Las familias con peques, ¡serán a la vez clientes y proveedores! Y lo mejor es que ¡todos salimos ganando!

Además, estaremos reciclando y protegiendo el medio ambiente aprovechando al máximo la vida útil de los artículos relacionados con los más pequeños.

Objetivos.

El objetivo principal de éste trabajo es indicar paso a paso cómo se debe crear una nueva empresa, estudiando a la par la viabilidad económica del futuro negocio.

El diseño de los objetivos y estrategias del Plan estratégico ayudará a definir qué se debe hacer en el canal online y qué soportes se necesitan poner en marcha para vender, mantener un servicio de atención al cliente, crear marca, atraer clientes, etc., para nuestro negocio.

Conclusiones.

Entre las conclusiones más destacadas de este trabajo, está presentar el plan estratégico de una empresa de venta de ropa de niños, de segunda mano, a través de internet. La empresa ofrecerá, inicialmente, su servicio a toda España y, a largo plazo pretende introducirnos en el mercado europeo. El nombre la empresa es MOCETES.

El plan estratégico define la empresa y los productos, así como del proceso de distribución y comercialización realizando un análisis del entorno y del sector.

Se identifica y se analiza la oportunidad de negocio que es MOCETES y se desarrollan las políticas y las estrategias a seguir en un periodo de cinco años.

Se analiza la segmentación del mercado con la intención de definir un cliente objetivo para nuestro producto, así como crear una posición clara frente a las expectativas del cliente, diferenciándonos de los competidores.

Por último, se ha realizado el estudio económico-financiero de la empresa en un horizonte temporal de 5 años. Como resultado se ha establecido la previsión de ventas y de gastos con las que se ha elaborado la cuenta de resultados para finalmente analizar la rentabilidad de la empresa.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



SUMMARY OF WORK LIMIT

Engineering in Industrial Organization

Title: Strategic Plan for the creation of an online store dedicated to the purchase / sale of current clothes, 2nd premiere, for children 3 to 12 years, for a more sustainable world.

Author: M^a José Bello Pardillos

Director: Jaume Miquel March Amengual

Date: January 2016

Summary

MOCETES The idea stems from the experience of a mother convinced that with a little creativity, the child-related products, mainly clothing, can have several lives.

The main objective is that parents can give a second chance to clothes that their children 's are not going to use (if you did!), For others the reaprovechen.

Our consumer society, despite the difficult economic situation, urged many times to buy or give away regardless of the actual needs, leading to the storage of new clothes or almost unused. With MOCETES is to encourage a different way of purchasing children's clothing, based mainly on responsible consumption, smart shopping, sustainability and quality.

The activity is to facilitate the reuse of existing brands in the world related to the children s 3 to 12 years market. Families with kids, will be both customers and suppliers! And the best thing is that everyone wins!

Also, we will be recycling and protecting the environment maximizing the life of the articles related to the smallest.

Goals.

The main objective of this work is to show step by step how to create a new company, studying alongside future economic viability of the business.

The design objectives and strategies of the strategic plan will help define what should be done in the online channel and what supports need to be put in place to sell, maintain customer service, create brand, attracting customers, etc. to our bussines.

Conclusions.

Among the main conclusions of this paper it is to present the strategic plan of a company selling children's clothing, second-hand, through the Internet. The company will initially service all over Spain and in the long term aims to get into the European market. The company name is MOCETES. The strategic plan defines the company and products as well as the distribution and marketing process by analyzing your environment and the sector.

It identifies and business opportunity that is MOCETES and policies and strategies are developed to follow a five-year period analyzed. market segmentation is analyzed with the intention of defining a target customer for our product and create a clear position against customer expectations, differentiating from competitors.

Finally, there has been economic-financial study of the company in a time horizon of five years. As a result, the forecast has established sales and expenses that have been made to the income statement finally analyze the profitability of the company.



1.- INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

Mientras decidía hacia donde enfocar el proyecto de final de carrera, compartía mi experiencia como madre de 3 niños pequeños y la necesidad de adquirir ropa, dejando casi nueva la que había adquirido días antes, por lo rápido que crecen.

A raíz de ello, surgió la idea de vender esas prendas casi nuevas de mis pequeños para recuperar parte de la inversión y después se me planteó la posibilidad de crear una empresa dedicada a la compra y venta de ropa para niños por internet. Así que creé la web y poco a poco ha ido creciendo la cartera de clientes y el stock de prendas disponibles para su reutilización.

Después de solicitar a secretaría de la Universidad de Vic la posibilidad de que el plan estratégico de esta nueva empresa fuese el posible trabajo final de carrera, y ser aceptado, comencé la creación de un plan estratégico basado en esta idea. La idea es que éste plan decida el rumbo a tomar para ésta joven empresa dentro del marco de los negocios de venta online de ropa de niños de segunda mano Internet.

1.2. MOTIVACIÓN

Desde un principio me interesó el desafío que me propuse, ya que al ser el final de mi carrera como estudiante de Organización Industrial, era todo un reto lograr crear un plan estratégico que aporte más conocimientos sobre el tema para, en un futuro, tener un mejor desarrollo profesional y empresarial y un aporte extra de beneficios.

Varias han sido las razones por las que realizar éste plan. Primero, porque engloba una gran mayoría de las asignaturas cursadas y también porque ha sido refrescar la gran mayoría de conocimientos adquiridos durante los dos años cursados de carrera hacia una aplicación práctica que puede ayudar en la expansión de mi propio negocio.

1.3. REQUERIMIENTOS PREVIOS

Para poder llevar a cabo la segmentación del mercado, el posicionamiento de la empresa, el planteamiento del marketing mix y las estrategias de mercado a seguir, han sido necesarias unas bases teóricas de marketing.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



2.- OBJETIVOS Y ALCANCE DEL PROYECTO

2.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto es realizar un plan estratégico de una empresa dedicada a la venta de productos a través de Internet de una serie de marcas de moda de ropa de niños, de segunda mano.

Pero a parte de este objetivo principal, también se pretende lograr los siguientes objetivos secundarios:

- Adquirir conocimientos del mercado de ventas a través de Internet.
- Adquirir conocimientos acerca del mercado competencia, tanto directa como potencialmente.
- Adquirir conocimientos sobre marketing empresarial y como aplicarlos en un caso práctico.

2.2. ALCANCE DEL PROYECTO

La estructura y el contenido del presente plan estratégico es la siguiente:

- Presentación de la empresa para tener una idea global de la actividad
- Análisis del entorno del sector, haciendo especial hincapié en el entorno competitivo.
- Estudios cuantitativos de cara a segmentar correctamente el mercado, posicionar la empresa respecto al resto de venta en Internet, los outlets físicos y las tiendas online, y establecer el marketing mix adecuado.
- Análisis interno, con la descripción de las actividades de la empresa y la manera de controlarla.
- Plan de estructura y de recursos humanos, con la descripción de la estructura organizativa de la empresa y la competencia que se espera de los empleados que a forman.
- Plan económico y financiero, con la previsión de ventas, previsión de la cuenta de resultados, balance de situación, plan de tesorería y análisis de la inversión realizada.



3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

3.1. PROCESO DE CREACIÓN

La curiosidad por el mundo empresarial o la organización de empresas lleva a la creación de una tienda online dedicada a la compra/venta de ropa de niños de segunda mano.

La creación de ésta empresa conlleva una serie de gastos y compromisos iniciales como son el aprendizaje de un sistema de gestión de comercios online, como es Prestashop y por supuesto el acaparar y ampliar el mayor número de prendas para su venta.

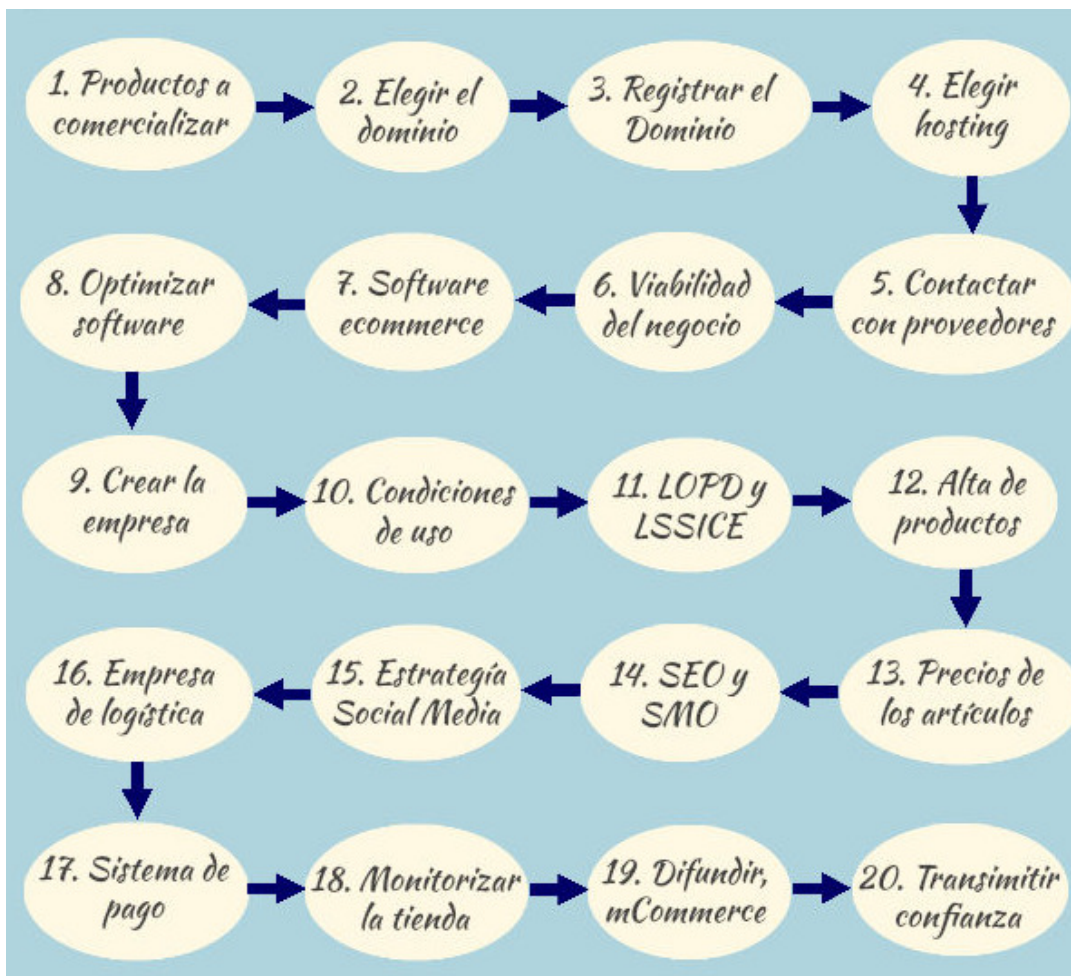


Fig. 3.1.1. Pasos para la creación de una tienda online.

Paso 1: Seleccionar la tipología de productos a comercializar

Es necesario centrar el tipo de productos que se van a comercializar, establecer una temática. Después se puede ir ampliando. En éste caso se ha acotado la venta de ropa de segunda mano a niños y además, en edades comprendidas entre 3 y 12 años, ya que incluir ropa de bebé puede ampliar en exceso nuestro stock y no poder ser gestionado correctamente.



Unido con los productos elegidos se debe seleccionar las categorías y subcategorías. Esa elección que al principio parece poco importante realmente lo es. Tipo de prendas a vender, por ejemplo, ropa interior, pijamas, bañadores, sólo cuando están con etiqueta, totalmente nuevos...

Paso 2: Elegir el dominio para crear la tienda online

Elegir un dominio generó bastantes quebraderos de cabeza, más que nada porque los que puedan resultar más interesantes están ocupados, ya sea por una empresa o simplemente reservados.

Hay muchas web que te muestran si un dominio está disponible y con qué extensiones. Hay que probar muchas veces hasta que se da con uno que nos satisfaga y que esté libre.

Algunos consejos a la hora de elegir el dominio:

- Fundamental que sea **fácil de recordar**. Esto permitirá la recomendación boca a boca y ayudará para que una persona que ha visto algo que le interesaba vuelva a visitarlo.
- El nombre **no debe ser largo**. Cuanto más largo más difícil de recordar y más incómodo para teclearlo.
- Es conveniente que incluya **palabras clave**. Podría ayudar a posicionar más rápido y mejor la página. Para ver cuáles podrían ser las palabras clave para incluir en el dominio una herramienta que puede ayudar bastante es la de palabras clave de Adwords (adwords.google.com → "Informes y herramientas" → "Herramientas para palabras Clave"). Introduciendo una palabra clave nos indica el número de búsquedas aproximadas y la competencia que la misma tiene en adwords. También te muestra otras similares con esa información.
- Recomendable que sea **.com** y reservar también el .es (redirigirlo al .com o crear una página de inicio que informe del .com). El dominio .com es el más utilizado y el que más se recuerda. Además da más sensación de seriedad.
- **No** utilizar símbolos o separadores del tipo guiones, puntos... Crea confusión y no se recuerda.
- Recomendable **registrarlo al menos por dos años** ya que parece que google posiciona mejor los dominios con duración superior al año, entiende que son más estables y que no van a desaparecer.

Para **crear la tienda online** se empezó por buscar dominios, finalmente se eligió MOCETES.COM



Paso 3: Registrar el dominio

Una vez elegido el dominio registrado es fácil y económico. Basta con ir a una de las múltiples web que ofrecen el servicio para registrar el dominio, elegir datos personales o de empresa y pagarlo.

En éste caso se ha realizado la contratación con OVH.COM

Hay que esperar un tiempo a que el dominio sea reconocido en todos los servidores de internet (entre 4 y 48 horas según la extensión).

Paso 4: Elegir el proveedor de hosting adecuado

Se debe seleccionar el proveedor de hosting donde alojar nuestra página web. El hosting no es más que “un lugar para la página web” (alojamiento web). Ese proveedor de hosting nos proveerá de la arquitectura técnica necesaria para poder poner en funcionamiento nuestra página, entre otras cosas nos puede facilitar: espacio en disco, cuentas de correo, herramienta de administración de la plataforma, soporte en caso de incidencia, transferencia (subida y bajada de información)...

Se selecciona OVH.COM porque cumple los requisitos fundamentales y a un precio atractivo (tanto en hosting como en registro de dominios).

Paso 5: Captar clientes-vendedoras que nos aporten prendas para la venta

Para poder comercializar las prendas de niños se deben captar y negociar con las vendedoras que nos las puedan suministrar. Si contásemos con un negocio tradicional este paso estaría hecho aunque seguramente habría que revisar condiciones y adaptarlo a la venta online. ¿Cómo poder encontrar vendedoras interesantes? Una buena opción es mediante contactos y conocidos, y otra y la que utilizamos inicialmente buscando por internet.

Se puede trabajar con los proveedores con dos modelos de negocio muy distintos:

- Que los artículos se almacenen en nuestras instalaciones.
- Que el producto esté en los almacenes del proveedor desde donde el envío fuese directo al cliente.

Cada uno de los modelos tiene sus ventajas e inconvenientes. En el caso en el que no tener stock está la gran ventaja que reducimos los gastos de almacenamiento y logísticos, pero existe el inconveniente que no controlamos la disponibilidad en tiempo real ni el proceso de envío.

Se opta por almacenarlos en nuestras instalaciones ya que contamos con un amplio local donde se pueden almacenar fácilmente hasta 20.000 prendas organizadas y debidamente codificadas.



Desde que se empieza a crear la tienda online nos hemos encontrado con proveedores de todo tipo. Pusimos un precio a pagar por prenda y cuyo valor se duplica si es de una serie de marcas específicas y ello no ha satisfecho totalmente a todas las vendedoras. El pago lo realizamos como un saldo en la tienda para adquirir prendas de la misma tienda online.

Algunas que no nos querían atender porque éramos muy pequeños, hasta vendedoras que enviaban prendas en muy mal estado y pretendían hacer negocio con ellas e incluso las que sólo aceptaban vender prendas si el pago era exclusivamente en efectivo.

Paso 6: Analizar viabilidad del negocio para crear la tienda online

Para cualquier negocio es necesario analizar previamente la viabilidad del mismo. Este análisis inicial es muy importante en negocios tradicionales donde la inversión inicial es alta. En el caso de comercio electrónico no creemos que sea necesario dedicarle mucho tiempo a ese estudio de viabilidad inicial, realmente la viabilidad del mismo lo vamos a ir viendo durante los primeros meses una vez que esté en marcha la tienda online. Nosotros apostamos por un estudio de viabilidad continuo.

Los componentes de un estudio de viabilidad en un negocio online serían principalmente:

- Preparar precios de valoración de las prendas a comprar.
- Estimar los gastos de envío.
- Estimar costes estructurales y operativos.
- Precios de venta objetivos.
- Establecer objetivo de ventas por producto.
- Liquidez y tesorería disponible.

Con estos componentes podremos saber si el negocio inicialmente parece viable o no. Pero no será hasta que lo pongamos en práctica cuando realmente veamos si salen los números o no, si vendemos al precio que hemos marcado como objetivo y si el volumen de ventas es el adecuado para cubrir el resto de costes.

Aunque no suele ser un componente importante en el negocio online al principio, hay que vigilar la liquidez. Nuestro consejo es no lanzarse a adquirir muchos productos que nos pueden dejar sin liquidez y nos pueden aumentar los costes de almacenamiento, creemos que es mejor empezar con un escenario más conservador (poco almacenamiento y sin personal), que minimice los riesgos, inversión y nos ayude a ir estudiando la viabilidad. Ya habrá tiempo.

Debemos tener en cuenta varios factores al ir analizando la viabilidad durante los primeros meses (y años) de vida de la tienda online:

- Conforme van pasando los meses las ventas deben ir aumentando ya que estaremos mejor posicionados en google y en otras páginas. Punto muy importante y que



tendremos que analizar si podremos cubrirlo al crear la tienda online o si merece la pena contar con ayuda externa (no se puede abarcar todo).

- Al principio normalmente se cuentan con menos costes de estructura y operativos que cuando se va adquiriendo volumen. Al menos en nuestro caso al principio no se tienen prácticamente costes laborales (no pusimos sueldo, ni se contrata a nadie para que realizase ciertas tareas), ni de almacenaje. Enfoque conservador al principio.
- Surgen economías de escala conforme vas creciendo. Cuanto más negocio mueves muchos costes de estructura se van diluyendo (por ejemplo los costes de asesoría contable si cuentas con ella, son los mismos prácticamente se venda más o menos).
- Conforme se va creciendo y se aumentan las ventas se consiguen más proveedores y te prestan más atención.

En internet hay muchas páginas que proponen distintas herramientas para analizar la viabilidad de un negocio. Se apuesta por un estudio sencillo en una simple hoja de cálculo: gastos previstos e ingresos estimados para el año en cuestión. Conforme van pasando los meses se irán revisando esos números y estimando de nuevo.

Paso 7: Elegir e instalar el software de comercio electrónico que se va a utilizar

Existen plataformas de software libre que están funcionando muy bien y que no tienen nada que envidiarle al software privativo. La ventaja principal de usar una solución basada en software libre es que se cuenta con el código fuente para realizar ciertas modificaciones que, como veremos en el paso 14, nos ayude a la optimización onpage, así como poder contar con una comunidad que está evolucionando el producto continuamente y adaptándolo a las nuevas tendencias.

Basta con hacer una búsqueda en google del tipo “plataforma ecommerce software libre” para conocer las diferentes soluciones que existen. En nuestro caso, se elige PrestaShop por las siguientes razones:

- Esta apoyada por una fuerte comunidad que mantiene el proyecto “vivo”.
- Existen varios foros que funcionan muy bien, donde puedes realizar cualquier tipo de consulta que te responderán muy rápidamente.
- Muy fácil de instalar.
- Facilita mucho el poder hacer cambios sobre el código si tienes conocimiento en lenguaje PHP, aunque esto último realmente no es necesario para poner en marcha una tienda en poco tiempo.
- Existen módulos de todo tipo, así como plantillas para el diseño de página con precios aceptables, aunque también los podemos encontrar sin coste, como ha sido nuestro caso.



En relación al pago telemático (creo que unas de las primera dudas que aparece cuando se habla de crear una tienda online), PrestaShop cuenta con módulos específicos como pasarela de pago.

PrestaShop trae una plantilla por defecto poco atractiva, pero existen sitios donde puede descargar plantillas, tanto sin coste, como otras de pago con diseños interesantes. En este punto nuestra elección nuevamente fue buscar una plantilla que no fuese de pago y personalizarla. Buscando en google por “utilidades prestashop”.

Una vez decidido el software se tiene que determinar si es instalado por nosotros en el proveedor de hosting seleccionado o bien se busca un proveedor de hosting que tenga la plataforma instalada como un servicio más a contratar y no se tiene que realizar instalación alguna, tan solo su configuración y administración. Esta decisión está condicionada por el tipo de perfil que se tenga y la posibilidad de contar con la ayuda de terceros. La ventaja principal de hacer nosotros la instalación es que se tiene control total sobre la plataforma y el código fuente. En el otro caso, posiblemente se estará más limitado.

Paso 8: Optimización y seguridad de la solución PrestaShop

En este momento ya se ha decidido crear la tienda online con la solución PrestaShop, que cubre las necesidades y se parte del escenario en el que ya se tiene una instalación básica en el proveedor de hosting que se haya decidido.

El objetivo ahora es entrar en los detalles de optimización y seguridad de nuestra tienda.

Se puede obtener mucha información en relación a la parte de instalación y configuración en el servidor de hosting realizando una búsquedas en google del tipo “configuración prestashop“, “instalación prestashop servidor“, etc... y en los foros de PrestaShop.

Paso 9: Crear la empresa

Un punto fundamental y de los que pueden resultar más complejos administrativamente es el alta de la empresa con la que se va a operar.

Pasamos a comentar cada una de estas opciones:

- Como autónomo: Se puede vender por internet únicamente dándonos de alta como autónomo. La ventaja de hacerlo así es que se ahorran unos cuantos trámites; la desventaja es que ni tiene entidad independiente a la personal y de cara al exterior no da buena imagen operar con tu nombre personal.
- Sociedad sin entidad jurídica: Por ejemplo una sociedad civil. Respecto al autónomo tiene la ventaja que la empresa lleva un nombre propio y da más seriedad. Los trámites



administrativos que tiene para darla de alta y de cara a la gestión son sencillos (no es necesario realizar declaración de IVA y la contabilidad se reduce a un resumen de gastos e ingresos). Pero carece de entidad jurídica propia, es decir, se sigue respondiendo con sus bienes personales.

- Sociedad limitada: Tiene entidad jurídica propia, la sociedad limitada responde únicamente con los bienes de la empresa, no con los particulares. El alta y gestión es más compleja.

Se ha optado por funcionar como autónoma y en función del crecimiento de la empresa optar por la creación de algún tipo de sociedad.

Paso 10: Condiciones de uso de la tienda online

Seguro que se está familiarizado con la típica coetilla “Haz clic aquí para aceptar las condiciones de uso” o “Debe aceptar las condiciones de uso”, que al final se aceptan para poder pasar a la siguiente página y poder completar el pedido. Esa aceptación significa aceptar unas reglas de juego para el cliente que compra.

Se debe tener en un lugar accesible las condiciones de uso para operar en la tienda. Esas condiciones deben ser completas y bien escritas, tanto para que el cliente conozca bien como operar y a qué atenerse, como para nosotros mismos que nos sirva como guía de actuación y reglas establecidas. Sirve como un manual de procedimientos.

Las condiciones de uso deben estar muy claras y completas. Debe cumplir tanto un papel preventivo como correctivo en caso de problemas.

El cliente puede consultarlas previo a la compra y las debe aceptar al comprar. Pocos clientes las leen realmente en este momento, pero ahí están y las aceptan. De tal forma que si surge algún problema le podremos remitir a ellas, en ese momento si que las leerán.

Un ejemplo claro es el caso en el que el cliente quiere devolver un producto que ha recibido, tiene derecho a devolverlo por ley en los siguientes 11 días hábiles. Le remitimos a las condiciones de uso donde indica el procedimiento a seguir.

Esas condiciones de uso se considera conveniente que incluya al menos los siguientes apartados:

- Información general de la empresa y de la web.
- Los contenidos que aparecen en la web. Establecer la propiedad de los mismos.
- Información sobre los productos que aparecen.
- Precio: Que incluye y que no.
- Pago. Como se realiza.
- Información sobre la seguridad de la página. Interesante para generar confianza.



- Como se realiza el pedido y como se puede cancelar un pedido.
- Plazos y lugar de entrega.
- Condiciones para la devolución. Muy importante este punto.
- Limitarnos lo máximo posible de responsabilidades.
- Política de privacidad de datos. Muy relacionado con la LOPD (lo veremos en otro post).
- Posibilidad de modificar las condiciones de uso.
- Ley aplicable.

Paso 11: Cumplir la LOPD y la LSSICE

Para vender mediante una tienda online en España se tienen que cumplir la LSSICE y la LOPD. Si no se cumplen pueden exponer a la empresa a importantes multas si alguien denuncia.

Para empezar ¿qué significan esas siglas?:

LOPD: Ley Orgánica de Protección de Datos

LSSICE: Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico

Paso 12: Dar de alta los productos en la web

Primero hay que comprender para que sirve cada campo en el formulario para dar de alta el producto. No hay que alimentar únicamente nombre, descripción, importe e imagen. Hay que informar más campos como palabras claves, url, descripción para los buscadores...

Una vez entendidos los campos se dispuso a dar de alta los productos. Es muy bueno para el posicionamiento, indicar:

- Nombre del producto.
- Referencia.
- Precio: Se trata en el paso 13.
- Categoría en el que ubicarlo en la web.
- Url: En PrestaShop se configura en el menú "Preferencias". Este campo se suele autocompletar con el nombre del producto y no se tiene que hacer nada.



- Descripción corta y meta descripción (la que aparece en el buscador de google): Tenemos establecidas unas reglas de la información a incluir, siempre ponemos lo mismo personalizado para cada producto.
- Palabras claves: Se indican un par de palabras claves para el producto (comprobando que son buscadas en google).
- Imagen: Importante que la imagen tenga un tamaño reducido máximo unos 120 Kb por foto, porque sino la página tardará más en cargar y penalizará el posicionamiento. No obstante Prestashop ya optimiza las imágenes.
- Otra información: Adjuntos, características adicionales, atributos...

Un punto que se considera que se tiene que mejorar es el contenido visual y proporcionar más información de los productos. Incorporar diferentes imágenes para cada ángulo y si es posible vídeos.

Por último, tener una sección de comentarios, donde se tiene que trabajar con el cliente que realice un pedido una encuesta de satisfacción e invitarle a que deje su comentario (lo ideal en el producto y no de forma general en la página).

Paso 13: Poner precio a los artículos de la tienda online

Poner precios a los artículos en cualquier herramienta de comercio electrónico (en nuestro caso Prestashop) es bastante sencillo. Lo complicado es acertar con el precio adecuado.

A la hora de establecer los precios tenemos que tener en cuenta:

- Evidentemente lo que nos cuesta el artículo a nosotros.
- El coste de almacenaje de ese producto.
- Los costes de envío (ya que el envío está incluido en el precio).
- Costes de manipulación.
- Otros costes indirectos que al final deben ser repercutidos a los productos para que la empresa gane dinero. Por ejemplo costes de gestión de un pedido, comisiones por pago, publicidad o costes de estructura.
- El precio al que lo vende la competencia.

Por desgracia en el negocio online lo que más marca es el precio al que lo vende la competencia, sobre todo si es un producto fácil de encontrar en otras páginas. Los clientes tienen multitud de maneras de comparar los precios (mediante páginas comparadoras de precio, buscadores, grandes portales como Amazon...).



Existe una herramienta que de un vistazo te permite ver a qué precio lo venden otros y si hay muchas web que lo venden. Esa herramienta es Google Shopping, que lógicamente también es importante estar.

Se ha optado por tener un precio parecido a los más baratos. Nunca por debajo, porque si no se puede convertir todo en una guerra continua de precios en la que nadie gane.

Si los precios que se encuentran no nos permiten obtener margen suficiente mejor establecer un precio con el que ganemos, se venderá menos pero se ganará en cada venta. Seguramente esas empresas que lo tienen tan barato también lo compran más barato porque manejan volumen.

Y ¿qué es un margen suficiente? Pues ahí cada empresa y producto es un mundo. Deben tenerse en cuenta todos los costes que he enumerado antes. Recordamos que el margen bruto es precio venta menos precio de compra al proveedor. No puede ser lo mismo el porcentaje de margen bruto para un artículo que cuesta 1 € que uno que cuesta 40 €, en el primero se acercará al 50 o 110% y en el segundo seguramente nos quedemos entorno al 20%

Respecto al margen un inciso para aclarar cómo utilizarlo y como calcular el precio de venta con un margen que marquemos. Lo lógico es que ese margen se establezca respecto al precio de venta. Es decir $\% \text{ Margen} = \text{Margen Bruto} / \text{Precio de venta}$. De esta forma si queremos establecer un margen del 50 % para un artículo que nos cuesta 1 € calcularíamos el precio de venta $1/0,5=2€$; sobre el precio de compra ese mismo margen nos daría este precio más barato $1 \times 1,5=1,50€$. Aconsejamos no calcularlo sobre el precio de compra porque lleva a engaño (lo comúnmente utilizado y como se compara en la cuenta de resultados de la empresa es sobre precio de venta).

Otro asunto a tener muy en cuenta son los descuentos o cupones. El objetivo que deben perseguir es convencer al cliente que el producto tiene un buen precio en nuestra web y poder vender más unidades. Estos descuentos son útiles en periodos de rebajas, cuando se está acabando la temporada fuerte para ese producto o simplemente porque tengamos mucho stock y tenemos que sacarlo.

Los cupones son otra manera de conseguir volumen de venta y de visitas. Han estado muy de moda, pero poco a poco el público se empieza a cansar de ellos, muchas empresas suben los precios para después ofrecer cupones.

Paso 14: Tendencias en el posicionamiento SEO y SMO para una tienda online

Lo primero es realizar una correcta optimización interna de la web siguiendo por un lado las recomendaciones de Google en su guía para principiantes sobre optimización para motores de búsqueda de Google. Es obligatorio estudiarse bien esta guía y, en caso de no entenderla, buscar ayuda técnica para llegar a comprenderla en toda su extensión. No debería ser costoso y tampoco es necesario cumplir todo al 100% pero, en nuestro caso nos hemos



esforzado en cumplirlo en gran parte. También parece que con los últimos cambios de Google también es importante respetar la pirámide de enlaces.

En relación a herramientas básicas que se han usado:

- La herramienta webmaster de google aporta mucha información en relación a la optimización de tu web y en temas de rendimiento, así como la verificación de los fragmentos enriquecidos.
- Google analytics para monitorizar la evolución de las visitas y visitantes, así como para analizar la fuente de tráfico, principalmente las palabras claves.
- Específicas para comprobar y medir el rendimiento: pagespeed y pingdom.
- Una herramienta para ir generando y actualizando el fichero sitemap.xml como la herramienta xml-sitemaps.
- La herramienta de validación de código HTML de la w3c.
- El informe de woorank da una idea de lo bien o mal que tenemos nuestra tienda. También está el análisis que realiza gtmatrix y opensiteexplorer.
- El uso de la herramienta achecker para comprobar que no tenemos enlaces rotos en nuestra web.
- Y alinear bien los ficheros .htaccess, robots.txt y sitemap.xml es fundamental.

También se trabaja en el posicionamiento a través de los medios sociales (por ejemplo nosotros solemos organizar diferentes eventos en nuestra red social facebook), la creación de un canal youtube (nosotros tenemos uno), la creación de un blog (nosotros usamos wordpress dentro de la propia tienda), fomentar el uso de opiniones y comentarios...

Y por último trabajar el análisis y monitorización continua de nuestra web, el trabajo del posicionamiento es de por vida y es fundamental determinar la "salud" de la tienda a los ojos de Google en todo momento.

Paso 15: Estrategia Social Media. Alta de la página en Facebook y otras redes sociales

Hacer que la tienda online forme parte de las redes sociales, no significa crear una cuenta en facebook y esperar que nos visiten.

Hay que tener claro, al menos, estos tres puntos:

- ¿Donde crearlas?
- ¿Tengo ideas para publicar contenido de interés?
- ¿Vamos a poder dedicarle tiempo?



El Community Manager indica que los principales objetivos para crear una comunidad virtual deberían ser:

- Crear marca.
- Buscar ser un referente en el mercado.
- Ayudar al cliente en la decisión de compra.
- Fidelizar consumidores.
- Conocer al cliente con mayor profundidad.
- Testear nuevos productos y/o servicios.
- Realizar ofertas y promociones.
- Poder conocer el mercado: la competencia y alianzas.

Estos objetivos son demasiados ambiciosos para una mamá trabajando por cuenta ajena que están creando una tienda online, la intención es conseguir de forma natural seguidores que empaticen conmigo y con la ilusión de conseguir su participación en eventos y comentarios que publique, de forma que la fuente de visitantes no se centre solo en google (trabajando el posicionamiento web), sino también a través de los medios sociales gracias a la viralidad que genera. Sin olvidar que tener presencia en redes sociales es vital para mejorar el posicionamiento de google, más si cabe con la última actualización de Google Pinguin.

Al final de un trabajo de este tipo e ir recogiendo información de los visitantes y seguidores se debería (nosotros lo hacemos poco o nada por falta de tiempo):

- Monitorizar nuestra reputación online con determinadas herramientas.
- Medición del ROI con las redes sociales (retorno de inversión) , de forma que podamos sacar conclusiones relacionadas con los objetivos iniciales que se habrían definido durante la creación del plan social media. Algunos ejemplos de tipo de mediciones: número de usuarios registrados en mi tienda, seguidores, comentarios en nuestro blog, número de retweets, en que listas twitter estamos incluido, rebotes de acceso en la tienda, quienes me visitan y como han llegado a mí, conocer su experiencia de usuario cuando navegan por nuestra tienda (categorías más visitadas, productos, dificultad/abandono cuando llega el proceso de registro y compra,...), número de visitantes, número de visitas, duración en nuestra tienda, etc... Nosotros de momento nos dejamos llegar por el número de seguidores y sus visitas a nuestros comentarios, así como sus aportaciones. Aquí es importante saber que existen mecanismos y técnicas para aumentar el número de seguidores, que nosotros no usamos y no recomendamos, es decir preferimos que alguien no siga de forma natural y desinteresada por lo que hacemos y no por intercambiar un "me gusta".
- Conocer la implicación de los visitantes (ej. si se realiza comentario en productos de la tienda) y redes sociales, es decir la tasa de engagement. Para ello debemos pensar



cómo hacemos para que lean, comenten, etc... en nuestras redes, incluso en nuestra propia tienda si tenemos una sección de comentarios. También existen técnicas basadas en métricas no estándar para realizar este tipo de mediciones.

- Campañas y promociones social media: concurso, prensa, aplicaciones, ...

Paso 16: Seleccionar una empresa logística para la tienda online: transporte y almacén.

Dar con una empresa logística que te dé el servicio adecuado es fundamental de cara a la imagen de tu tienda online con el cliente, al fin y al cabo la persona que le entrega el producto va a ser la única con la que va a tener contacto físico.

Hay muchas empresas que dan servicio de transporte, mensajería y almacenaje, pero ni mucho menos el servicio, el coste y la flexibilidad que ofrecen es la misma.

Factores a tener en cuenta al elegir una empresa de transportes para una tienda online:

- **Fiabilidad:** A nivel general que sea una empresa de transporte que te ofrezca garantías de entrega y seriedad.
- **Tarifa del envío:** Fundamental que nos ofrezca un precio competitivo. Normalmente las tarifas las establecen en función de la zona geográfica de destino, si es la misma provincia, la misma comunidad o si es una región cercana o lejana. Lo lógico es que conforme vayas creciendo en número de envío la tarifa vaya reduciéndose.
- **Cobertura al menos nacional:** La experiencia nos dice que es muy conveniente que tenga sucursal en la mayoría de las provincias. Hay empresas de transporte pequeñas que no cubre todo el territorio y en muchas provincias tiene acuerdos específicos con otras empresas. Esta situación puede generar problemas, retrasos en envíos y mala resolución de posibles incidencias. Y no está de más que permita realizar envíos internacionales, aunque sea con alguna empresa asociada.
- **Tiempos de entrega:** Que te ofrezca la posibilidad de entregar según urgencia. En este punto es conveniente optar por el nivel óptimo. No ofrecerle al cliente más rapidez de la que necesita porque sino encareceremos el envío sin necesidad. En nuestro caso hemos optado siempre por la opción económica que garantiza la entrega en 24 – 48 horas a un buen precio.
- **Resolución de incidencias:** Es importante que la empresa tenga un procedimiento ágil para la resolución de incidencias. Esto normalmente no lo conoces hasta que utilizas el servicio. El punto óptimo es que la incidencia que se produzca la solucione la empresa de transporte antes incluso que tengas conocimiento de la misma.
- **Coste de cajas o bolsas de envío:** Según el envío puede ser conveniente que se incluyan en bolsas o cajas. Las empresas de mensajería suelen facilitarlas a un coste reducido o incluso gratis. Lo mejor es que se puedan reutilizar otras cajas para reducir costes.



- La tecnología con la que cuente la empresa de transporte: Si la empresa de transporte cuenta con tecnología avanzada permitirá que conozcamos el estado de cada envío casi en tiempo real a través de su página web, incluso cuando lo necesitemos lo podremos integrar con nuestra plataforma de comercio electrónico.
- Servicios adicionales que puede ofrecer la empresa de transportes como almacenaje (lo comentamos a continuación), envíos contra reembolso, ...

En nuestro caso como nos hacemos cargo de todos los costes de envío y recogida, así como de las devoluciones, el gasto más elevado que tenemos es la mensajería, por ello hay que estudiar muy bien cuál es la empresa más adecuada.

Finalmente hemos optado para el territorio nacional contar con GLS y a nivel local, hacemos las entregas personalmente.

Como opción alternativa, para aquellas personas que habitualmente no están en su domicilio, se da también la opción de entrega y recogida en un Punto Kiala.

Paso 17: Como montar una tienda online con el sistema de pago adecuado

Sin un sistema de pago no se puede vender por internet. Es importante que se ofrezcan distintos medios de pago para que el cliente pueda elegir con la que se sienta más cómodo. Y es fundamental que cada una de las formas de pago sean seguras (para el cliente y para la empresa) y que al cliente le transmita seguridad. En resumen: diversidad y seguridad.

Es conveniente incluir un apartado en la web para indicar los medios de pago posibles que se pueden utilizar, y de paso dar más confianza. Ejemplo de condiciones de pago seguro de nuestra web.

Y ¿qué medios de pago debería incluir al montar una tienda online?. Se decide ofrecer 2 opciones, Tarjetas bancarias (de crédito / débito) y PayPal

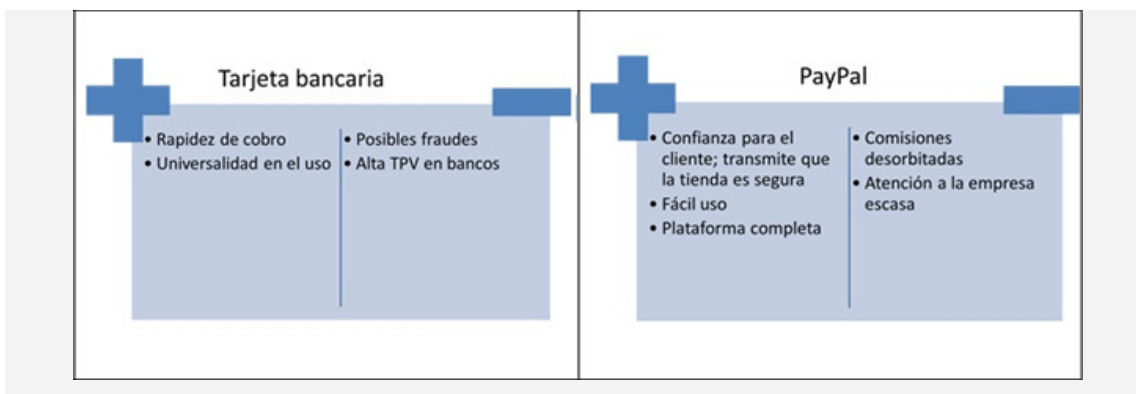


Fig. 3.1.2. Ventajas y desventajas de cada medio de pago



Paso 18: Monitorización tienda online para ver que todo funciona según lo esperado

Por un lado, se entiende que es importante realizar por un lado una monitorización constante desde el punto de vista técnico y por otro una monitorización temporal de negocio. Cuando hablamos de aspectos técnicos, queremos decir que una vez que se tenga la tienda online funcionando, ya sea construida por nosotros o un tercero, es importante realizar un seguimiento técnico de la misma para mantenerla saludable en todo momento. La buena “salud” está relacionada con la optimización onpage de la página, uno de los puntos importante para mejorar nuestro posicionamiento web y por tanto que nuestra fuente de visitas no decaiga.

En relación a los aspectos técnicos, acciones que con cierta frecuencia (sobre todo durante los primeros meses) es importante hacer con la herramienta para webmasters de Google son los relacionados a la sección de Salud, Optimización y Otros Recursos, que tiene la propia herramienta.

A continuación indicamos algunas consultas que se han personalizado a través de consultas SQL sobre la base de datos para obtener determinada información de negocio y de facturación, que nos ayudará a tomar decisiones mensualmente:

- Resumen de facturación por mes.
- Consulta de margen bruto por producto.
- Listados varios para contabilidad como por ejemplo el listado de facturas en el trimestre. Ese listado es cargado en el programa de contabilidad.

Paso 19: Promocionar tienda online: Google Shopping, m-commerce y t-commerce

A continuación se realiza un resumen de los pasos para realizar una difusión ordenada de nuestra tienda online:

- Principales redes sociales como las que mencionamos en el paso 15 sobre la estrategia social media.
- Uso de marcadores sociales a través de herramientas que permitan una difusión masiva y automática. Con determinadas técnicas SEO puede ayudar al posicionamiento web.
- Directorios RSS que de igual forma que los marcadores sociales se debe hacer alguna herramienta que facilite su difusión.
- Webs de publicación de productos, como el caso de Google Shopping, entre otras tantas. En este punto se recomienda que la descripción de nuestros artículos sea diferente en este tipo de webs para evitar el contenido duplicado a los ojos de Google, sobre todo porque es muy posible que Google indexe antes este tipo de Web que la nuestra.
- Tener nuestro propio Blog.



- Colaboración en Blogs o Webs con artículos nuestros, preferiblemente de la misma temática que nuestro negocio.
- Dedicar tiempo a realizar comentarios de valor en participar en las redes sociales de terceros aportando reflexiones de valor, ya que indirectamente estaremos haciendo difusión de nuestra “marca”.
- Y promocionar la tienda online pasando por “caja”: Google Adwords.

Por otro lado, en relación al comercio móvil o m-commerce, cuando hablamos de difusión tenemos que pensar que nuestra tienda debe estar adaptada para que pueda ser visualizada de una forma fácil y sencilla no solo desde un equipo sobremesa como tradicionalmente, sino también desde cualquier dispositivo móvil. Existen datos que indican que el crecimiento de este tipo de dispositivos es cada vez mayor y nuestra tienda online debe estar preparada desde el primer momento tanto en el diseño como en lo funcional, comprobando que es posible realizar todo el ciclo de compra completo de forma ágil.

En relación al punto anterior, pensemos también en la fuerte tendencia de las compras online desde el sofá (couch commerce) con un tablet (t-commerce), que no debemos considerar que se realizan de igual forma que las compras online desde el smartphone.

Paso 20: Transmitir confianza a los clientes y ¿qué más?

Una vez que ya está todo creado, la difusión hecha y los distintos procedimientos establecidos lo único que queda es vender, que no es poco. Para ello es fundamental transmitir confianza a los visitantes que queremos que se conviertan en clientes y que luego repitan.

Recomendaciones:

- Humanizar la web. Que se vea que detrás de la web hay personas trabajando, incluso que podamos transmitir cariño hacia ese posible cliente y es que los sentimientos también influyen en las ventas.
- Medios de contacto: Ofrecer a los clientes los mayores medios posibles para que se pongan en contacto conmigo y que estén en lugares muy visibles. Imprescindible email, tener un apartado de contacto en la web (que al final es similar al email, pero sin tener que salir de la web), pero también es muy importante el teléfono de contacto con un horario amplio de atención. Se ha añadido la posibilidad de contactar por WhatsApp. Como medio adicional de contacto es conveniente estar en las redes sociales principales: al menos Facebook y Twitter.
- Tener un blog específico de la temática de la web ayuda también a transmitir confianza, resolver dudas y mostrar de lo que hablas. Cuanto más interactivo sea el blog mejor todavía.
- Gestionar correctamente posibles incidencias que puedas tener con los clientes. Lo importante es reaccionar rápidamente y con rotundidad.



3.3. ÁREAS FUNCIONALES Y FLUJO DE TRABAJO

Las principales áreas van en base a las zonas creadas y que son:

- Entrada y salida de paquetes a/de mensajero
- Sección de selección de prendas (Filtrado)
- Zona de almacén de prendas descartadas para su posterior donación a una ONG.
- Entrada y salida de prendas a lavado y plancha
- Prenda colgada, ropa limpia
- Sección de fotografía
- Sección informática y Blogger
- Empaquetado y codificado de prendas
- Almacén en estanterías codificadas

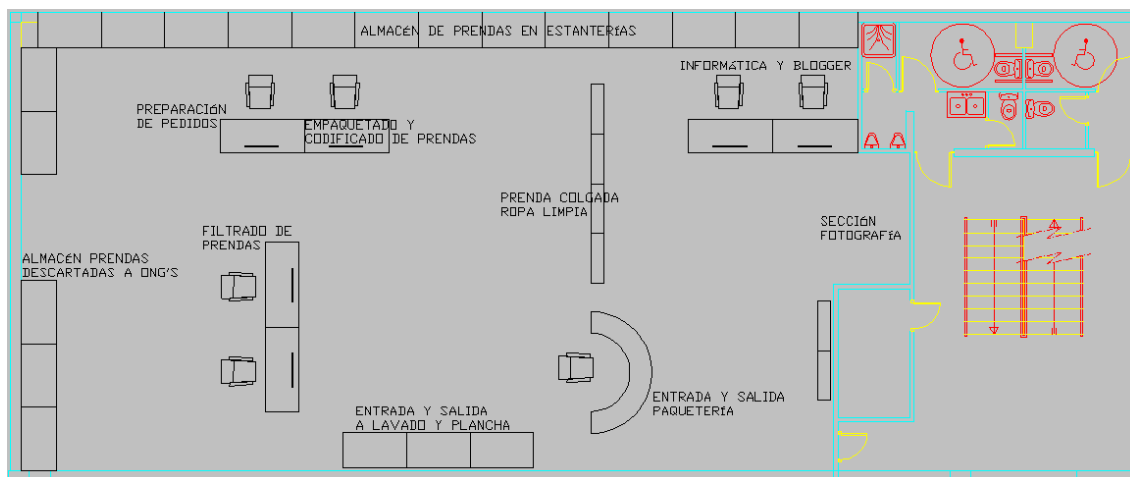


Fig. 3.3.1. Áreas Funcionales

Puede verse en el siguiente enlace: <http://www.youtube.com/watch?v=opfAnCgpUGc> una aparición de Mocetes en los medios locales, donde pueden verse claramente las distintas secciones y el flujo de las prendas desde que son recibidas hasta que han sido vendidas.



4.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

4.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Desde el año 2008, la situación económica española pasa por un momento de crisis. Dicha crisis tiene su origen en Estados Unidos. Varios fueron los factores causantes del inicio de la crisis que afecta a nivel internacional. Los factores esenciales durante el inicio fueron:

- Elevados precios en las materias primas
- Sobrevalorización de los productos
- Crisis alimentaria mundial
- Elevada inflación (nivel internacional)
- Amenaza de recesión en todo el mundo
- Crisis creditaria, hipotecaria y de confianza en los mercados

EL INICIO DE LA CRISIS INTERNACIONAL

Durante la década de los años 2000, los precios en las materias primas sufrieron un fuerte incremento después de su abaratamiento durante los años del período 1980 - 2000. Pero en 2008, el incremento de los precios de las materias primas (en particular la subida del precio del petróleo y de los alimentos) fue tan elevado que empezó a causar verdaderos estragos en la economía de los países desarrollados provocando un aumento de la globalización.

Debido a los fenómenos especulativos, el precio del barril de petróleo pasó de 100\$/barril a 1411\$/barril de enero a julio, este incremento provocó que el crudo llegara a su precio más elevado en la historia.

Uno de los principales metales industriales, el cobre, sufrió algo parecido. Debido a la gran demanda proveniente de potencias emergentes como China o la India, el cobre empezó a experimentar un vertiginoso aumento de precio desde 2003. Otros factores como la conflictividad laboral en las minas cupríferas de Chile e inventarios de metales decrecientes, provocaron dicho incremento de precio. En enero de 2008 la cotización del metal en la London Metal Exchange (Bolsa de Metales de Londres) superó por primera vez en su historia los 8000 \$/Tonelada, alcanzando los 8940 \$/Tonelada en el mes de julio.

Materiales esenciales para la producción como son el ácido sulfúrico y la sosa cáustica vieron también incrementado su valor, viviendo incrementos de hasta el 600%.

Después de los elevados incrementos que padecieron dichos materiales, de julio (mes de valores máximos) a octubre de 2008, tanto el petróleo como el cobre registraron una abrupta caída de más del 50%, descensos nunca vistos en la historia.

Durante el 2008 los Estados Unidos, la economía más grande del mundo, entró en una



grave crisis hipotecaria y creditaria, provocada por la burbuja inmobiliaria y un valor del dólar anormalmente bajo. El estallido de la crisis económica de 2008 puede fijarse en agosto de 2011 cuando los Bancos Centrales tuvieron que intervenir para proporcionar liquidez al sistema bancario. Tras varios meses de pérdidas de empleos, medio centenar de bancos y entidades financieras quebraron, arrastrando los valores bursátiles y la capacidad de consumo y ahorro de la población internacional.

LA CRISIS EN LOS ESTADOS UNIDOS

Los problemas en el país se agravaron con la bancarrota de diversas entidades financieras relacionadas con el mercado de las hipotecas inmobiliarias, como el banco de inversión Lehman Brothers, las compañías hipotecarias Fannie Mae y Freddie Mac o la aseguradora AIG. El gobierno norteamericano intervino inyectando cientos de miles de millones de dólares para salvar algunas de estas entidades. La Reserva Federal nacionalizó en el mes de septiembre de 2008 a la aseguradora AIG, adquiriendo el 80% de sus activos, e inyectando un préstamo de 85.000 millones de dólares, la mayor cifra en la historia de la Reserva.

LA CRISIS EN EUROPA

El fenómeno se expandió rápidamente por diversos países europeos, y algunos sufrieron graves efectos. Dinamarca entró en recesión (seis meses consecutivos de crecimiento económico negativo) en el primer trimestre de 2008. En el segundo trimestre de 2008, el conjunto de la economía de la eurozona se contrajo en un -0,2%, encabezada por los retrocesos en Francia (-0,3%) y Alemania (-0,5%). Otras economías importantes, como la española, evitaron la contracción (+0,1%) pero sólo crecieron muy débilmente en el mismo periodo, con fuertes incrementos en el desempleo.

El día 11 de octubre de 2008, la reunión del ECOFIN, organismo del Consejo Europeo compuesto por los Ministros de Economía y Hacienda de los Estados miembros, así como por los Ministros de Presupuesto si se debaten cuestiones presupuestarias, decidió que todos los Estados miembros proporcionarán, por un periodo inicial de al menos un año, una protección garantizada a los depósitos personales para los particulares por una cantidad de al menos 50.000 euros.

En la misma jornada, el Ejecutivo español anunció que elevaba la garantía mínima de los depósitos en bancos y cajas de ahorro españolas desde los 20.000 euros actuales por titular y entidad a 100.000. También anunció la creación de un fondo con cargo al Tesoro de 30.000 millones de euros, ampliables a 50.000, para adquirir activos de máxima calidad a las entidades financieras españolas para garantizar la financiación de empresas y ciudadanos.

El Banco Central Europeo redujo su tasa de interés de referencia de 4,25% a 1,25% en octubre aunque es mayor que la de EE. UU. Según FMI, la economía de la UE se contraería 4% en 2014, y 0,3% en el 2015. Esto se debe a la tardía reacción de las autoridades debido a que Europa tenía problemas menos graves, el temor a la inflación y a un aumento de la deuda



pública. Dado que Europa representa el 30% del comercio mundial, retrasará la recuperación de la economía mundial.

LA CRISIS EN EL MUNDO

La crisis se extendió rápidamente por los países desarrollados de todo el mundo. Japón, por ejemplo, sufrió una contracción del -0,6% en el segundo trimestre de 2008. Australia y Nueva Zelanda también sufrieron contracciones. Cabe destacar que es cada vez mayor la preocupación sobre el futuro de los países con economías pujantes y emergentes, tal como lo es la incertidumbre respecto a países tales como China e India en Asia; Argentina, Brasil y México en América o Sudáfrica en el continente africano, cada uno de ellos líderes en sus regiones y, también afectados por la actual crisis económica.

En el primer trimestre de 2014, las bolsas de Estados Unidos y Europa fueron superadas por las de países en desarrollo como China o Brasil. Brasil y Rusia aumentaron sus índices un 9% en moneda local; el índice de India pasó a ser positivo y el índice compuesto de Shanghai, en China, aumentó un 30%, lo cual se justificó por la fortaleza y estabilización de los sectores financieros de dichos mercados y por la búsqueda de inversiones de riesgo.

A continuación, se presenta un mapamundi donde se muestra el crecimiento económico del 2014 según el FMI

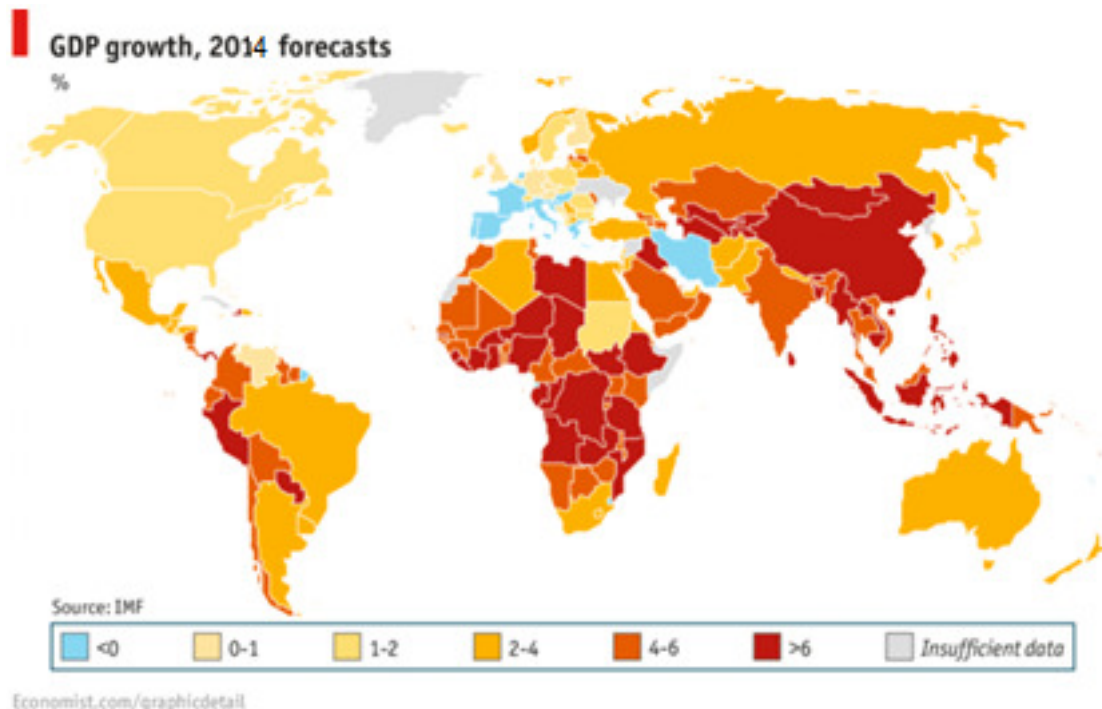


Fig. 4.1.1.1. Crecimiento económico del 2014 según el FMI.

Fuente: <http://www.economist.com/>



CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL PIB	2011	2012	Proyecciones	
			2013	2014
Producto mundial¹	4,0	3,2	3,3	4,0
Economías avanzadas	1,6	1,2	1,2	2,2
Estados Unidos	1,8	2,2	1,9	3,0
Zona del euro	1,4	-0,6	-0,3	1,1
Alemania	3,1	0,9	0,6	1,5
Francia	1,7	0,0	-0,1	0,9
Italia	0,4	-2,4	-1,5	0,5
España	0,4	-1,4	-1,6	0,7
Japón	-0,6	2,0	1,6	1,4
Reino Unido	0,9	0,2	0,7	1,5
Canadá	2,6	1,8	1,5	2,4
Otras economías avanzadas ²	3,3	1,8	2,5	3,4
Economías de mercados emergentes y en desarrollo³	6,4	5,1	5,3	5,7
África subsahariana ⁵	5,3	4,8	5,6	6,1
Sudáfrica	3,5	2,5	2,8	3,3
América Latina y el Caribe	4,6	3,0	3,4	3,9
Brasil	2,7	0,9	3,0	4,0
México	3,9	3,9	3,4	3,4
Comunidad de Estados Independientes	4,8	3,4	3,4	4,0
Rusia	4,3	3,4	3,4	3,8
Excluido Rusia	6,1	3,3	3,5	4,6
Economías en desarrollo de Asia	8,1	6,6	7,1	7,3
China	9,3	7,8	8,0	8,2
India	7,7	4,0	5,7	6,2
ASEAN-5 ⁴	4,5	6,1	5,9	5,5
Europa central y oriental	5,2	1,6	2,2	2,8
Oriente Medio, Norte de África, Afganistán y Pakistán	3,9	4,7	3,1	3,7

Fig. 4.1.1.2. Tabla del crecimiento del PIB en los principales países.

Fuente: <http://www.economist.com/>

CONSECUENCIAS DE LA CRISIS SOBRE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

Una de las principales consecuencias que durante el año 2008 tuvo sobre la economía española es un fuerte crecimiento del paro. Durante el 2008 un gran número de empresas presentaron expedientes de regulación de empleo (EREs), entre otras, Bridgestone (2.463 empleos), Burberry (250), Delphi (800), Iveco (1.000 empleos), Marina d'Or (214), Nissan (1.500), Ono (1.300 empleos), Opel, Pirelli (460), Porcelanas Lladró y Arte y Porcelanas (2115), Renault, Roca (1.900), Ryanair (800 empleos),[311] Seat, Sony España (2115), Torras Papel (500),[38] T-Systems Iberia (550) y Telefónica Móviles (1100 empleos)

El sector de la construcción es uno de los más perjudicados por la crisis debido al fin del "boom" inmobiliario y a la posterior caída de las ventas. Durante 2008 numerosas empresas constructoras presentaron suspensión de pagos entre las que destacan: Martinsa-Fadesa con un pasivo de 4.000 millones de euros, es la mayor suspensión de pagos de la historia de España, Hábitat (2.300 millones), SEOP, Grupo Contsa y San José entre otras. Hasta que no se produzca la reestructuración de las cajas de ahorro no se podrá afrontar la reducción drástica del stock de viviendas. De los 4.110.000 millones que le adeuda el ladrillo, 90.000 corresponden a suelo. Aguirre Newman cifra el stock en 1,5 millones de viviendas, 612.512 de recién terminadas; 384.050 en construcción y 520.330 usadas en venta o alquiler, cinco veces más de lo demandado. En contrapartida contabiliza 21 fondos oportunistas dispuestos a invertir 8.500 millones de euros en tres años.



Debido a la crisis económica y la dificultad de encontrar un trabajo, los robos de comida en supermercados han aumentado.

Hay una discusión latente sobre las razones de que el paro haya aumentado mucho más en España: incremento de la población activa o excesiva rigidez laboral. Otros buscan las causas del crash financiero en los salarios de los altos ejecutivos o la ausencia de eficacia de los organismos reguladores.

Los efectos de la crisis económica también han tenido un fuerte impacto en el sistema financiero español. Los impagos de numerosas empresas y particulares, junto a la mala gestión, ha llevado a la intervención de algunas entidades financieras por parte del Estado. Entre las entidades financieras más perjudicadas por esta situación encontramos: Caja Castilla-La Mancha, la cual tuvo que ser intervenida por el Banco de España en marzo de 2014 para evitar su desaparición. Parece urgente, por tanto, poner en marcha cuanto antes el Fondo de Reestructuración de Ordenación Bancaria (FROB). En esta línea el Banco de España ha contactado con 15 bancos de inversión para poner en marcha un protocolo de actuación para, en caso necesario, rescatar a las cajas intervenidas en menos de 48 horas.

Pese al estímulo fiscal, las medidas han tenido un efecto limitado pues gran parte del dinero se destinó al ahorro y no al gasto.

La recuperación de la economía mundial está en marcha, pero España es uno de los contados países que aún no se ha subido al tren. Según el Banco de España, tampoco lo hizo en el tramo final de 2014 ya que el PIB descendió un 0,1% entre octubre y diciembre respecto al tercer trimestre.

En el resto del mundo, la recuperación es quebradiza. Para el premio Nobel Joseph Stiglitz, las presiones de los mercados para retirar los planes de estímulo e impulsar políticas de austeridad -como en el caso de España- "pueden causar una recaída en la recesión y disparar el desempleo".

Todos los factores explicados, pueden tener una influencia directa en el desarrollo inicial del negocio ya que la población en general siente inseguridad económica y puede pasar que la gente sea reticente a compras consideradas como "extra" para la economía doméstica.



Fig. 4.1.1.3. Parados y Tasa de paro en España 2002-2013.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística



4.1.2.- ANÁLISIS DEL SECTOR

EL MERCADO EN INTERNET

Internet surge en 1989 y es el legado de un sistema de protección informática que se diseñó en los Estados Unidos para mantener los ordenadores militares conectados en caso de un ataque militar y así proteger la información. Lo que nadie podía imaginar entonces, era que Internet se iba a convertir en una enorme red de computadoras conectadas y distribuidas por todo el mundo para uso personal.

La aparición de Internet ha supuesto un gran cambio en nuestras vidas. Este medio ha modificado nuestra forma de buscar y recibir información, de comunicarnos, de trabajar, de comprar etc. Y es que Internet tiene una clara ventaja sobre otros medios tradicionales, ya que permite al usuario realizar todas estas operaciones desde cualquier lugar y en cualquier momento, algo que por ahora, no es posible desde ningún otro medio de forma tan fácil, rápida y directa.

El número de usuarios que se conectan a Internet en todo el mundo crece cada día. A ello ha contribuido en gran manera el mejor acceso a la red y la velocidad en la recepción de envío de datos, haciendo más fácil la conexión para el usuario.

Durante el año 2014 el número de internautas alcanzó los 8.113 millones, lo que representa una penetración del 30,111%. El crecimiento de este medio en todo el mundo se produce sobretodo en países en desarrollados.

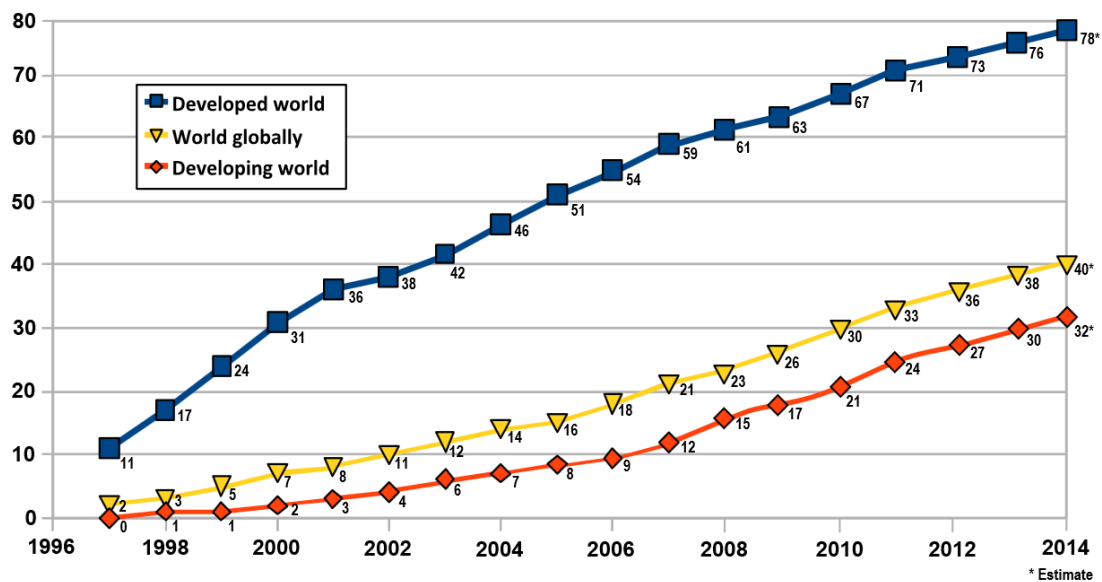


Fig.4.1.2.1. Usuarios de Internet en el mundo. Fuente: Wikipedia



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



En España el número de usuarios también goza de un espectacular crecimiento. Los últimos datos confirman que España cuenta ya con 27 millones de usuarios estimados en la red.

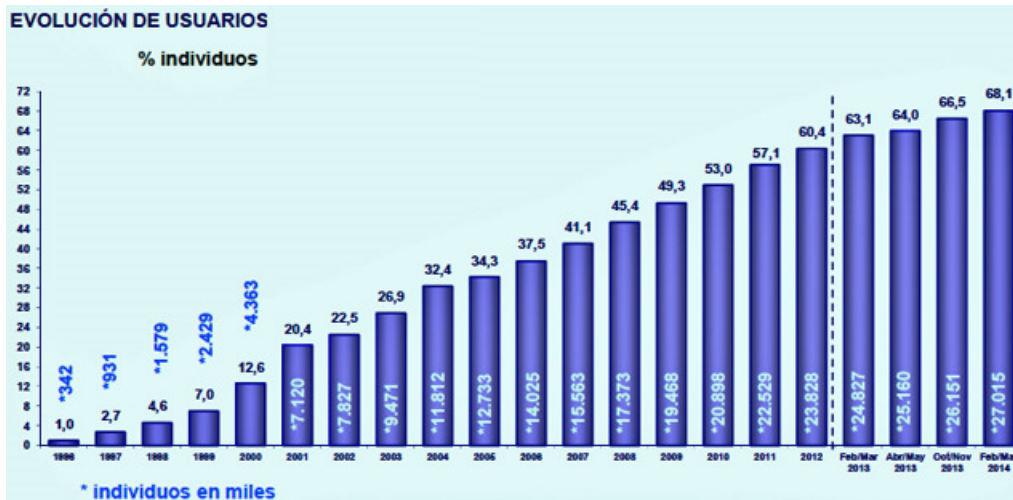


Fig. 4.1.2.2. Porcentaje y número de usuarios de Internet. Fuente: EGM

Como la mayoría de estudios muestran, el consumidor de e-commerce es un consumidor más joven, con más educación y que procede de hogares con mayor renta disponible que la media. Como en todas las innovaciones importantes ocurridas en el pasado (radio, televisión, vídeo), los hogares que primero las acogían eran los que disponían de mayor renta.

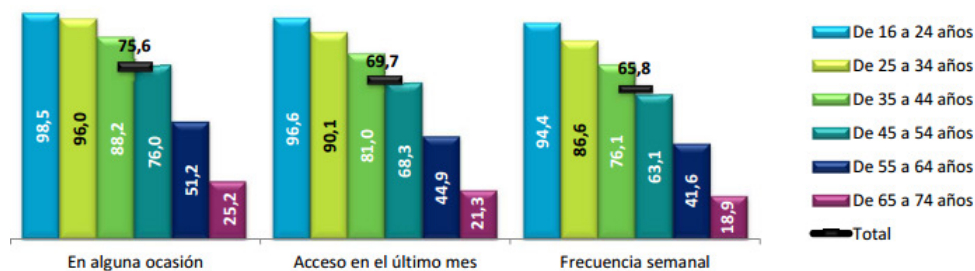


Fig. 4.1.2.3. Porcentaje de uso de Internet por edades. Fuente: Nunsys.com

Esto se debe en parte a la habitual estrategia de las empresas de ir reduciendo los precios gradualmente, a medida que más gente accede a la tecnología, conocida como estrategia de descreme. Asimismo, los más entusiastas en acoger nuevas tecnologías siempre han sido los jóvenes. Tienen tiempo y ganas de aprender cosas nuevas, son inconformistas y buscan cualquier producto o servicio que mejore su calidad de vida. El nivel de educación es asimismo un factor importante que determina la adopción de Internet por las personas.



LA WEB

El verdadero desarrollo de Internet lo provocó la aparición del World Wide Web en 1989 (WWW o la Web). Este sistema de conexión a Internet y consulta remota de archivos ha revolucionado nuestra manera de buscar información y comunicarnos.

El WWW es un sistema accesible a través de Internet que nos permite navegar con facilidad por una enorme cantidad de información. La Web es, hoy en día, el sistema más popular de publicar información en Internet y ha pasado a ser el mejor sistema para que los consumidores realicen online todas las operaciones necesarias.

El WWW nos ha permitido la transferencia de archivos, el correo electrónico, los boletines electrónicos, conversaciones en línea, mensajería instantánea, compartir archivos, escuchar la radio, ver la televisión, realizar compras etc.

La Web ha transformado el medio en un sistema comercial en el que empresas y usuarios interactúan a diario, de tal forma que para muchos el hecho de no estar presente en Internet es como no estar presente en el mercado.

LOS BUSCADORES

Millones de datos se almacenan en el World Wide Web, el problema es cómo encontrarlos de forma rápida y fácil. A medida que la Web se ha ido desarrollando, se han creado buscadores y directorios para localizar páginas Web y así permitir a las personas localizar información.

A mediados de los años noventa surgieron los primeros buscadores para guiar al usuario en Internet. El primer buscador Web completamente de texto fue el WebCrawler en 1994. Antes del Crawler solo se podían buscar títulos de páginas Web. Otro de los primeros buscadores fue Lycos creado en 1993 como un proyecto universitario, y fue el primero en conseguir éxito comercial. Durante los últimos años de 1990, tanto los directorios Web como los buscadores Web se convirtieron en muy populares, Yahoo! Fundado en 1995 y Altavista (fundado en 1995) fueron los respectivos líderes de la Industria.

EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Hay mucha controversia sobre cuál será el medio de e-Commerce que triunfará. Si es por preferencia, será un televisor. Si es por difusión, el móvil. La gran mayoría de los vendedores de hardware personal en el mundo está pasándolo financieramente mal. Aun cuando el soporte cuenta con millones de desarrolladores de contenidos que lo hacen de manera gratuita (los dueños de portales, de websites, de servicios de facilitación, o de cualquier otro modelo), está sumido en una guerra de precios que no permite excesivas alegrías a la hora de subsidiar su penetración en mercados nuevos maduros. Es más, el mercado les pide a ellos ordenadores cada vez más simples, que sirvan para conectarse de manera sencilla y económica a la Red; y ellos, cautivos de sus



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



proveedores de tecnologías, responden con equipos más potentes y por lo tanto más caros, capaces de hacer montones de cosas que los consumidores no quieren hacer.

A la vez, los vendedores de móviles presentan equipos cada vez más sofisticados, y aumentan las demandas de mejores aplicaciones por parte de los consumidores que buscan portabilidad e interconectividad como elementos clave del próximo diseño dominante.

Todo ello lleva a un tipo de compra muy diferente al que se produce sentado frente a la pantalla del ordenador. Una compra dinámica, más subastera, con mucho más push, con transacciones más simples, modelos de precios más dinámicos y mucha más agregación.

La compra de lo menos tangible se hará desde los móviles: acciones, billetes de avión, órdenes concisas, juego, y compras con precios dinámicos (subastas). Los productos más experimentales, se comprarán por la tele, donde la compra será más impulsiva.

MAGNITUDES

Estamos ante un mercado altamente atomizado en el que empresas especializadas en marketing online, agencias de publicidad y otras muchas relacionadas directa o indirectamente con el mundo online, ofrecen alguna de las soluciones de este negocio, sobretodo en lo que se refiere a posicionamiento en buscadores y publicidad. Con lo cual, es difícil obtener datos de cuotas de mercado.

Sin embargo, lo que si está demostrado es que el sector publicitario online goza de un alto crecimiento en España.

Se ponen de manifiesto la integración de este sector en el mundo empresarial y personal.

En 2014 la cuota de mercado de Internet en inversión está por encima de la de medios tradicionales como revistas, radio. Por otro lado, Internet es el único medio que registra crecimiento. La inversión en este medio crece constantemente, mientras que en el resto de medios se mantiene o bien desciende.

La publicidad en Internet crece y mucho, aunque la televisión sigue siendo el principal medio de soporte publicitario para las grandes marcas, que si bien tienen presencia en Internet, aun no ven este medio como el principal o único donde posicionar su marca.

La inversión real estimada en Internet queda desglosada en dos categorías:

- Enlaces patrocinados (2311,8 mill. euros)
- Formatos gráficos (244,11 mill euros)

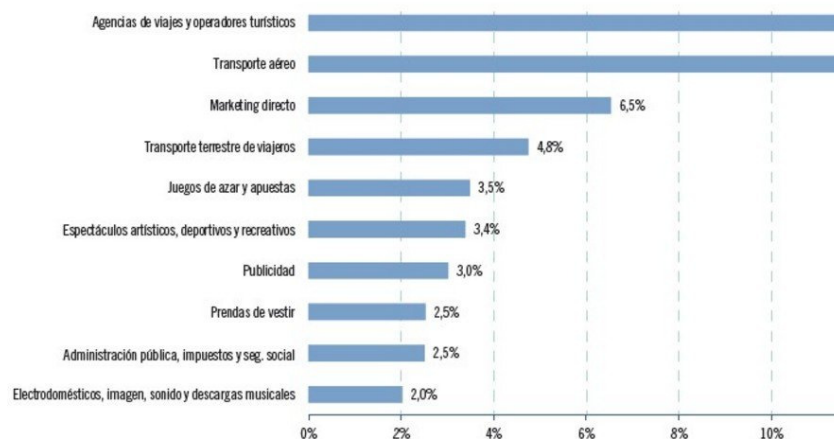


PRODUCTOS Y OFERTA EN LA RED

Sea cual sea la fuente que consultemos, siempre aparecen, en distinto orden, viajes, marketing directo, libros, música, informática, espectáculos, electrónica, suscripciones, compra doméstica u ocio. Algunas agencias, con ánimo de ser tardíamente veraces, incluyen en sus estudios el contenido para adultos, eso sí, a costa de invalidar sus ranking anteriores: la pornografía ha estado varios años en el podio sin que nadie nos lo dijera.

Afortunadamente para la imagen del sector, en los últimos años, los viajes, las agencias turísticas, el marketing directo, las apuestas y los juegos de azar, y las entradas para espectáculos han acaparado la mitad del negocio en España. Las categorías más íntimas siguen creciendo, aunque las ventas electrónicas de algunos pioneros, empresas de ámbito local o híbridos la han ido desplazando paulatinamente a posiciones más inadvertidas en los ranking.

2. LAS DIEZ RAMAS DE ACTIVIDAD CON MAYOR PORCENTAJE DE VOLUMEN DE NEGOCIO DEL COMERCIO ELECTRONICO



Fuente: CMT

Fig. 4.1.2.3. Actividad con mayor volumen de negocio por Internet. Fuente: CMT

A pesar de la oferta tímida y la venta lánguida, los usuarios obtenemos algunos beneficios más que las mediciones no acostumbran a recoger: gestionamos nuestras cuentas corrientes, contratamos depósitos, revisamos nuestra factura telefónica, modificamos datos de nuestra póliza de seguros, hacemos la declaración de renta o leemos el periódico; obtenemos información de todo tipo que utilizamos para realizar compras presenciales, desde una dirección postal de un comercio hasta la recepción de una oferta para visitar y quizás comprar una vivienda, pasando por el uso de agentes comparadores de precios de productos que, sabemos, no compraremos online. Todo ello convierte a Internet en un gran canal de apoyo a la compra.

Internet no debe considerarse como un sustituto del canal tradicional de venta, sino como un componente integrado en la estrategia multicanal de la compañía.



Algunos productos, por sus características y forma de distribuirse, son más susceptibles que otros de tener éxito en Internet: aquellos en los que tradicionalmente la venta directa ha tenido una cuota predominante, como los que comercializa el sector financiero; productos no físicos, que puedan utilizar el ordenador u otros soportes como plataforma, como los viajes; productos con la obligación moral de utilizar estos medios, como el software o el hardware; productos que son distribuidos intensivamente a través de catálogos, cultura poco extendida en España; productos muy diferenciados no disponibles en el mundo presencial, con targets grandes y fragmentados, como las obras de arte; productos “intensivos en ego” que son adquiridos y consumidos más cómodamente de manera íntima, al resguardo del escrutinio de otros, como el contenido para adultos; finalmente, productos que pertenecen a categorías maltratadas en el mundo presencial, como libros y discos, permanentemente fuera de stock y mal clasificados.

El éxito de cada una de estas categorías específicas está íntimamente relacionada con la actitud y la experiencia del comprador. Que ocurra esto es razonable, debido a que:

- El efecto de la publicidad es muy débil sobre las compras: si bien aumenta el grado de conocimiento del usuario, éste, en su exploración se fía más de su intuición y experiencia en la Red.
- Los usuarios que frecuentemente buscan información sobre productos son los que más compran.
- Los líderes de opinión (innovadores, menos adversos al riesgo) son los que más compran.
- Categorías como música y ocio requieren poca información y promociones frecuentes, mientras que para vender libros, educación, viajes y electrónica en la Red es necesario un alto grado de comunicación, ya sea a través de medios on u offline.

MARKETING DE RESULTADOS Y AFILIACIÓN

El Marketing de Afiliación es aquella modalidad de publicidad online que se basa en los propios resultados y donde los anunciantes pagan a en relación a los clicks, reportes de nuevos usuarios referidos o ventas remitidas desde diferentes sitios web afiliados.

Los acuerdos de marketing de afiliación entre una empresa y un sitio web, suelen estar basados en diversas modalidades:

- Por Clic. Cada vez que un visitante de la página Web se sitúa sobre el anuncio y presiona el botón de su ratón, una cantidad de dinero, variable en función de los acuerdos, va a parar al dueño de la página web.
- Por Venta. En este caso, el dueño de la página Web recibe una comisión o porcentaje por cada venta que se realiza gracias al anuncio colocado en la página.



- Por Envío. Cada vez que un visitante llega a la página del anunciante debido al anuncio situado en la página Web, el propietario de esta se lleva una cantidad de dinero, previamente estipulada en el contrato.

Medio	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Televisión	43,91	43,63	43,43	43,39	42,13	42,19
Dianos	24,79	24,5	23,73	21,23	20,89	19,19
Digitales	2,42	4,25	6,04	8,59	11,64	13,63
Radio	9,07	8,71	8,49	9,04	9,56	9,36
Revistas	10,04	9,42	9,04	8,69	7,15	6,79
Exterior	7,35	7,24	7,11	7,3	7,14	7,18
Dominicales	1,78	1,69	1,67	1,46	1,23	1,23
Cine	0,64	0,56	0,48	0,3	0,27	0,42
Total	100	100	100	100	100	100

Fuente: Infoadex e IAB Spain

Los **medios digitales** suponen un **13,6%** del total de la inversión publicitaria en España.

Fig. 4.1.2.4. La inversión publicitaria en España. Fuente: Indoadex IAB Spain

EMAIL MARKETING

La expansión de Internet y el email como su principal herramienta de comunicación ha facilitado al Marketing Directo un terreno abonado para llevar a los consumidores ofertas comerciales a un coste de envío muy reducido.

Empleando el email, los costes de las campañas son incomparablemente más bajos que por los medios tradicionales a la vez que las tasas de conversión son más altas y este ahorro se puede repercutir en el precio final del producto, haciéndolo más competitivo.

Las tasas de respuesta del Marketing por correo electrónico o email Permission Marketing van del 5% al 15%, mientras que las de los buzones tradicionales se sitúan entre el 0,5% y el 2%.

No obstante, el uso de esta herramienta también ha dado lugar al correo comercial no solicitado, llamado popularmente correo basura o "spam", el cual representa un grave problema que afecta ya al 90% de la cifra total de usuarios de Internet. La diferencia en la eficacia es considerable, no obstante el correo comercial no solicitado, constituye un grave problema y para situar su dimensión basta con saber que el número de correo basura o "spam" que circula cada día por la Red supera los 50 millones.

Este incremento del tráfico puede llegar a saturar las redes y puede colapsar Internet si no se le pone freno a tiempo. Ello es debido a que la Red de redes se desarrolló hace más de 20 años bajo un estándar abierto y confiado, es decir, un entorno completamente distinto al actual.



ALTERNATIVAS DEL MOBILE MARKETING

- SMS: Consiste en un mensaje corto de texto (máximo 160 caracteres). Válido para todo tipo de móviles.
- MMS: el emergente servicio multimedia que combina texto, imágenes vídeo y audio.
- Browsing: el servicio de móvil on-line que permite navegar y descargar contenidos. La red móvil equivalente a Internet.
- WHATSAPP: WhatsApp es una aplicación de mensajería instantánea de pago para teléfonos inteligentes, para enviar y recibir mensajes mediante Internet, complementando servicios de correo electrónico, mensajería instantánea, servicio de mensajes cortos o sistema de mensajería multimedia. Además de utilizar la mensajería en modo texto, los usuarios de la libreta de contacto pueden crear grupos y enviarse mutuamente, imágenes, vídeos y grabaciones de audio.
- LINE: La mensajería instantánea (conocida también en inglés como IM) es una forma de comunicación en tiempo real entre dos o más personas basada en texto. El texto es enviado a través de dispositivos conectados a una red como Internet.

4.1.3. ANÁLISIS DEL MERCADO.

Al realizar el análisis externo, un gran número de fuentes secundarias externas nos permiten conocer el tamaño y evolución del mercado y del medio, así como también los hábitos de compra por Internet y sus tendencias. Sin embargo, al tratarse de un sector joven nos encontramos con dificultad para obtener toda la información necesaria. En consecuencia, creemos conveniente llevar a cabo una investigación de mercado que le permita tomar las decisiones con mayor rigor.

La investigación le deberá permitir:

1. Profundizar en el conocimiento del sector
 - Estudio de tendencias
 - Oportunidades y amenazas
2. Conocer mejor al cliente potencial
 - Necesidades del mercado
 - Proceso de compra
 - Valores de aprecio
3. Identificar su posicionamiento actual y situarlo en el entorno competitivo
 - Análisis de las fuerzas competitivas
 - Análisis del posicionamiento



Las principales conclusiones de la investigación de mercado respecto a los objetivos marcados son las siguientes:

1. Profundizar en el conocimiento del sector

Estudio de tendencias: Se espera un fuerte crecimiento del sector en los próximos años y la entrada en el medio de todo tipo de empresas.

Oportunidades y amenazas: Las redes neuronales no se ven como un gran negocio en el que invertir ya que el medio es demasiado cambiante. El usuario cobra protagonismo frente a la empresa. Todo lo relacionado con la web 2.0 tendrá un aumento exponencial en los próximos años y los que lo exploten van a obtener gran rentabilidad. Otra oportunidad detectada consiste en explotar los productos audiovisuales en la red (e-video). Respecto al e-móvil, el mercado todavía no está preparado para digerirlo. Si bien es una buena estrategia para posicionarse como empresa innovadora. La gran velocidad a la que se suceden los cambios en el medio online es a la vez su principal amenaza.

2. Conocer mejor al cliente potencial

- Necesidades del mercado: El Marketing en Buscadores es la forma de marketing online más usada y la más conocida, seguida del e-commerce.
- Proceso de compra: Los clientes que invierten en marketing online tienden a una solución mixta: parte de gestión interna y parte de gestión en manos de proveedores externos. La tendencia es a la externalización de servicios, incluso por parte de empresas especializadas y grandes. Los clientes solicitan los servicios de la agencia de publicidad mediante acuerdos internacionales o concursos.
- Valores de aprecio: El aumento de ventas es el atributo más valorado por las empresas que actualmente tienen un negocio online.

3. Identificar su posicionamiento actual y situarlo en el entorno competitivo

- Análisis de las fuerzas competitivas: No hay ninguna marca o empresa que destaque por encima de las demás. No existe un líder claro de mercado.
- Análisis del posicionamiento: No existe reconocimiento de la marca y tiene un posicionamiento débil.



4.1.4. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES.

EL CONSUMIDOR FINAL EN INTERNET

Al analizar el cliente nos parece indispensable dedicar una parte de nuestra reflexión al análisis del consumidor final, es decir, el usuario de Internet, el consumidor de los productos y servicios ofrecidos por nuestros clientes. Si entendemos sus motivaciones, hábitos de uso y consumo y tendencias, seremos capaces de analizar mejor a nuestros propios clientes y detectar posibles oportunidades de mercado.

PERFIL DEL USUARIO DE INTERNET

El primer dato a destacar es la espectacular evolución del número de usuarios de Internet, en España. Según una encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) sobre “Equipamiento y uso de tecnologías de la información y comunicación en los hogares” podemos ver que el porcentaje de usuarios del medio ha pasado de ser el 25,2% en 2003 a un espectacular 69,80% en 2013.

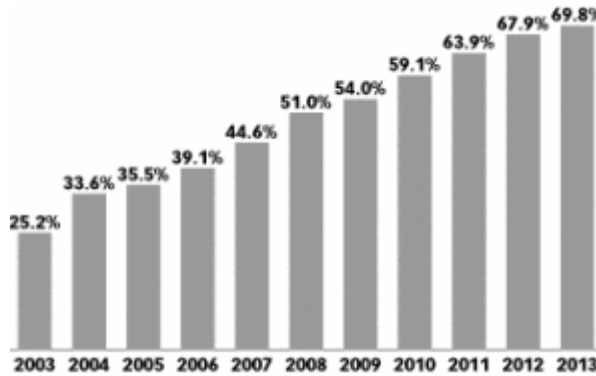


Fig.: 4.1.4.1. Aumento del número de usuarios de Internet en España. Fuente: INE

Otro aspecto a tener en cuenta es el lugar de acceso.

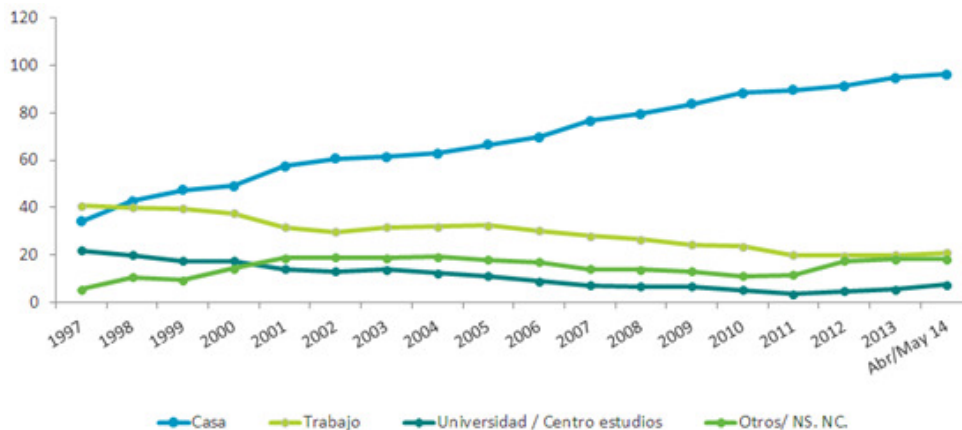


Fig. 4.1.4.2. Lugar de acceso de los usuarios (% de individuos). Fuente: EGM (AIMC)



La propia vivienda se mantiene como lugar predominante de acceso a Internet en 2014, el 96,1% de los internautas lo hacían desde el hogar. Le sigue como lugar más frecuente el trabajo, con un porcentaje del 21% de los usuarios..

Por detrás de estos lugares de acceso (casa y trabajo), se sitúa con un 18,4% otros lugares como casa ajena (por ejemplo de parientes o amigos), o lugares públicos como telecentros o cibercafés. En el último lugar en frecuencia de acceso, de entre los considerados en el informe, es la universidad o centro de estudios (7,5%).

HÁBITOS DE USO Y CONSUMO

Para analizar los comportamientos de compra y uso de los usuarios a través de Internet recurrimos al estudio realizado por la Asociación de Investigación de Medios de Comunicación (AIMC). El universo son usuarios de Internet que visitan sitios webs españoles. Se realizó una encuesta a través de Internet (se colocó un banner de llamada a la encuesta en un número amplio de sitios Web) a una muestra de 48.592 usuarios, obteniendo una muestra útil de 41.661 encuestas. En consecuencia, la muestra final no es el resultado de una selección realizada desde la administración del estudio, sino que incluye a aquellas personas que voluntariamente han aceptado y decidido colaborar (muestra auto seleccionada).

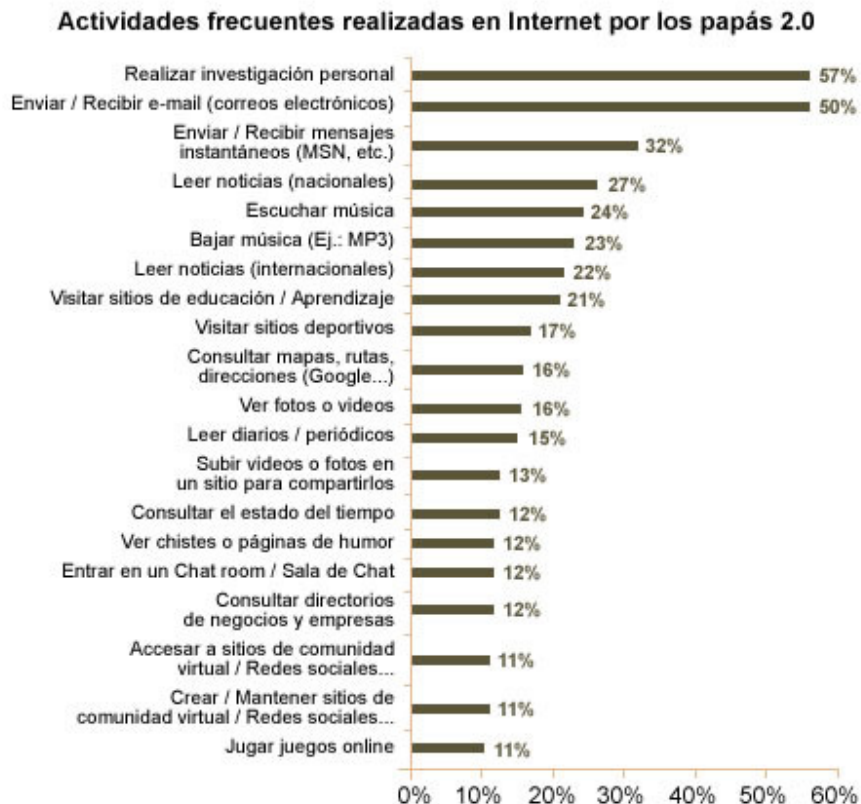


Fig. 4.1.4.3. Actividades realizadas en Internet. Fuente: IBOPE (AIMC)



Si bien el ranking se mantiene más o menos estable respecto a años anteriores, siendo las búsquedas, lecturas de noticias de actualidad y consulta de mapas y callejeros, las actividades más nombradas, destaca un gran incremento en dos tipos de usos: el acceso a blogs, weblogs y bitacoras (+10% respecto al año anterior) y el uso de servicios dirigidos a la publicación de videos (+13%).

Decisión de Compra

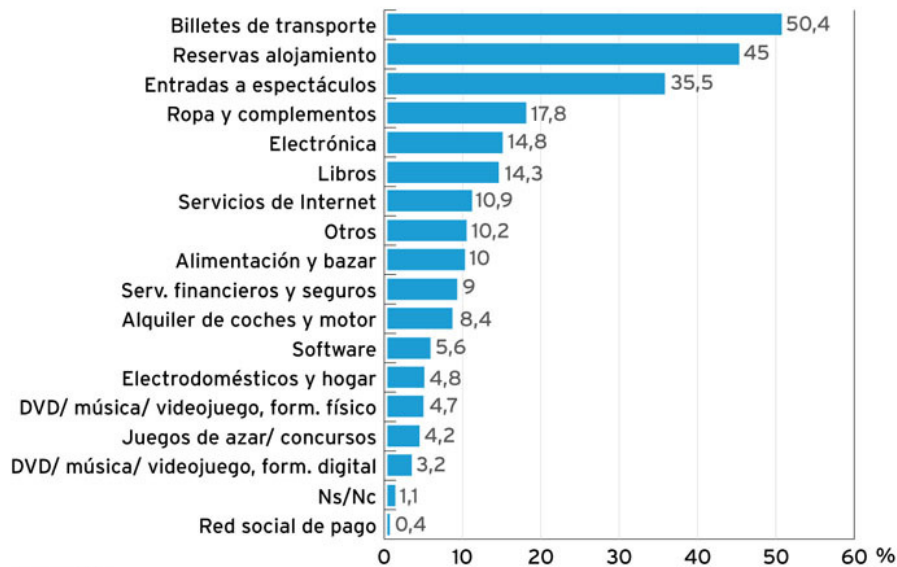
Por otro lado, el 114% de los encuestados manifestaron haber tomado una decisión de compra de productos o servicios orientado, motivado o informado por contenidos de la Web, frente al 26% que manifestaba lo contrario.

Hábitos de Compra

Respecto a la compra en sí misma, los resultados muestran que tan solo el 20% de los usuarios afirma no haber comprado nada a través de la Web en el último año, frente al 115% que afirma haberlo hecho una o más veces. Las frecuencias de compra se reparten según el siguiente grafico:

Otro aspecto relevante que nos ayudara a definir nuestro target Group es conocer que productos o servicios son los más demandados a través de Internet:

Productos y servicios adquiridos a través de Internet
% sobre total de internautas compradores



Fuente: ONTSI

Fig. 4.1.4.4. Productos o servicios más demandados en Internet. Fuente: ONTSI

En consecuencia, sitios webs como los de Iberia, Vueling, Atrápalo, Ryanair, Edreams, El Corte Ingles o Ticktackticket son los más utilizados por los usuarios a la hora de comprar por Internet.



TENDENCIAS

En primer lugar, podemos afirmar que el usuario de Internet es un usuario cada vez más experto y con un uso más intenso y extenso del medio. La intensidad se refiere a la mayor frecuencia de uso y al mayor tiempo de conexión. La extensión hace referencia a la mayor diversidad de prácticas y actividades llevadas a cabo en Internet.

Por otro lado, si bien no se perciben grandes cambios en las actividades más usuales, si destaca el crecimiento del acceso a blogs y la publicación de videos, actividades orientadas a compartir información entre los usuarios.

Finalmente, es importante destacar el progresivo cambio de Internet: de su consideración como medio a plataforma donde convergen varios medios

NUESTRO CLIENTE

Este punto pretende estudiar en profundidad el cliente potencial. El análisis se completa con los resultados de la investigación de mercado que serán presentados posteriormente. Lo que se expone a continuación es fruto de la investigación realizada a través de fuentes secundarias externas.

	Han utilizado el ordenador en los 3 últimos meses	Han utilizado internet en los 3 últimos meses	Usuarios frecuentes de internet (al menos 1 vez por semana)	Han utilizado el teléfono móvil
Total nacional	61,0	56,7	49,2	88,8
Andalucía	55,5	50,7	43,7	86,8
Aragón	62,7	55,7	48,8	87,8
Asturias (Principado de)	60,2	54,9	47,5	89,0
Baleares (Illes)	63,6	60,6	52,2	90,5
Canarias	61,4	57,6	47,5	87,5
Cantabria	61,4	57,2	50,2	88,6
Castilla y León	57,9	52,3	45,0	87,8
Castilla-La Mancha	56,1	50,5	43,7	84,2
Cataluña	68,0	64,2	59,1	91,2
Comunitat Valenciana	58,6	55,6	46,4	89,7
Extremadura	49,5	43,5	36,3	88,4
Galicia	52,1	47,6	37,9	81,9
Madrid (Comunidad de)	70,0	67,0	59,0	93,1
Murcia (Región de)	53,4	48,7	40,1	89,3
Navarra (Comunidad Foral de)	65,2	59,0	49,2	87,7
País Vasco	63,7	59,5	51,5	88,5
Rioja (La)	60,0	56,1	50,0	87,5
Ceuta	56,5	54,7	46,8	77,5
Melilla	55,8	48,6	39,3	86,6

Notas:

Las cifras superiores o iguales a la media nacional van resaltadas en gris

Las cifras inferiores al 90,0% de la media nacional van en negrita

Fig. 4.1.4.5. Usuarios de TIC en España. Fuente: INE



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



Fig. 4.1.4.6. Compradores por Internet. Fuente: INE y EUROSTAT

Como conclusión al estudio de mercado, comentar que el número de usuarios de Internet y el número de compradores por la red van en constante alza.

Si consideramos el 4% de los 9.420.707 compradores online que han adquirido prendas de vestir o complementos tendremos que más de 376.000 españoles visitan y compran ropa online.

4.1.5. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.

MOCETES pasará a formar parte del sector de compra/venta de bienes usados de venta en Internet.

Este tipo de negocio está enmarcado como 656 del código CNAE-2009, bajo el título de “comercio al por menor de bienes usados tales como muebles, prendas y enseres ordinarios de uso domestico”.

Cómo la venta va a ser online en el que el comprador elige los productos a partir de anuncios publicitarios, y fotografías presentadas en la Web y efectúa su pedido por correo, teléfono o Internet (suele hacerse por medios especiales que facilita un sitio Web).

Este es uno de los sectores con mayor potencial de desarrollo, pues cada vez son más los distintos modelos de negocio que aparecen a través de la red, ya que Internet ha permitido la aparición de empresas cuyo desarrollo sólo ha sido posible gracias a la flexibilidad y al dinamismo que permite la red.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



El análisis de la competencia nos permitirá conocer quiénes son nuestros rivales y cómo podemos competir e introducirnos en el mercado. Existen diversos tipos de competencia y no sólo se deben tener en cuenta negocios gemelos al nuestro, también debemos tener en cuenta aquellas que realizan negocios similares.

En este apartado se estudiará la competencia con la que MOCETES se encontrará en el mercado.

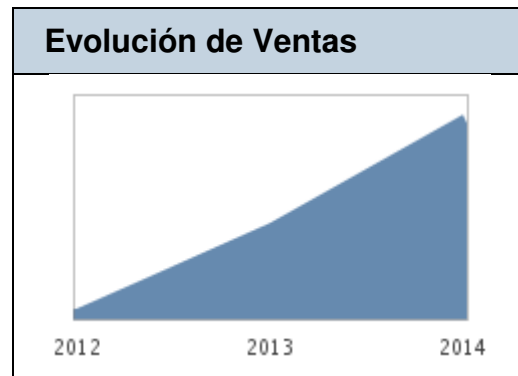
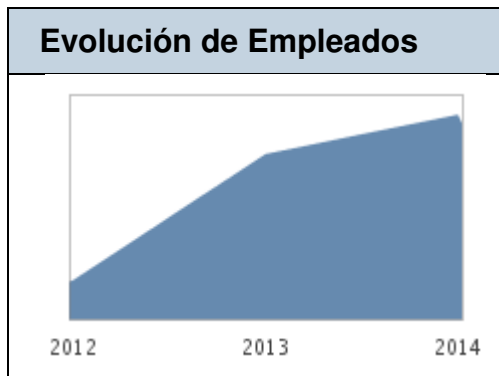
COMPETENCIA DIRECTA

Se entiende como competencia directa todas aquellas empresas que ofrecen al consumidor el servicio de compra de productos de moda a través de internet y entrega a domicilio en la ciudad de Barcelona.

A continuación se enumeran las empresas que ofrecen el servicio descrito anteriormente así como sus principales condiciones.



Datos Generales	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Situación de la Empresa	Activa
CIF/NIF	B86475233
Domicilio Social	CARRETERA CORUÑA (KM 18.200 ED C), - 28127 LAS ROZAS DE MADRID (Madrid)
URL	www.percentil.com
E-mail corporativo	info@percentil.com
ESTRUCTURA LEGAL	
Forma Jurídica	Sociedad limitada
Capital Social	11.194 €
INFORMACION COMERCIAL	
Fecha Constitución	21/05/2012
CNAE 2009	4791 - Comercio al por menor por correspondencia o Internet
SIC	5961 - Vendedores por correspondencia
Objeto Social	FABRICACION, IMPORTACION, EXPORTACION, COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION AL POR MAYOR Y/ O MENOR, EN EL MERCADO INTERNO Y EXTERNO, DE PRODUCTOS DE MODA INFANTIL
Número de Empleados	38 (año 2015)



PERCENTIL es la empresa de referencia para éste tipo de mercado. En tan sólo 3 años desde su creación ha comprado, vendido y donado miles de prendas. Hace un año amplió su negocio, también con ropa de mujer.

Actualmente cuenta en plantilla con 38 trabajadores y diariamente seleccionan y ponen a la venta una media de 5.000 nuevas prendas.

PERCENTIL ofrece grandes marcas y marcas básicas de calzado y ropa para niños desde 0 meses a 16 años y ropa para mujer de todas las tallas.

Formas de pago aceptadas: Tarjeta de crédito, tarjeta de débito o por Paypal.

Gastos de envío: el envío es gratuito para compras superiores a 39€. Si el pedido es inferior de esa cantidad, el gasto de envío es de 6€.

Plazos de entrega: el plazo de entrega es de 72 horas, excepto sábados, domingos y festivos, en los que el plazo será de 96 horas.

Gastos de devolución: Gratuitos.

Selección y compra de ropa: Compran ropa a particulares, cuya recogida es gratuita para los vendedores y reciben su saldo en su cuenta en un plazo de un mes. Ofrecen la posibilidad de que el vendedor reciba su dinero en efectivo.

Se encuentran en continua expansión, trabajando también en Francia, Bélgica y Alemania. La última novedad implantada es la programación de su web (en versión Beta) para dispositivos móviles.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



QUIQUILO

Datos Generales	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Situación de la Empresa	Activa
CIF/NIF	B74351693
Domicilio Social	CALLE CUBA, 14 – PISO 2B – 33401 AVILES (Asturias)
URL	www.quiquilo.es
E-mail corporativo	info@quiquilo.es
ESTRUCTURA LEGAL	
Forma Jurídica	Sociedad limitada
Capital Social	60.000 €
INFORMACION COMERCIAL	
Fecha Constitución	12/07/2013
CNAE 2009	1419 – Confección de otras prendas de vestir y accesorios
Objeto Social	Fabricación, importación, exportación, comercialización y distribución al por mayor y/ o menor de productos de moda. Intermediación, prestación de servicios y actividades de gestión en el comercio electrónico: COMERCIO ON LINE DE ROPA INFANTIL DE SEGUNDA MANO

El volumen de ventas de QUIQUILO es muy inferior al de PERCENTIL. Ésta tienda se ha especializado en prendas mucho más selectivas, de marcas exclusivas, con lo cual se basan en tener menos volumen de ventas, pero con beneficios por prenda más elevados.

Ofrece ropa para niños desde 0 meses a 16 años y el pedido se puede hacer vía online o vía telefónica.

Formas de pago aceptadas: Tarjeta de crédito, tarjeta de débito, Paypal o a los 7 días de realizar la compra.

Gastos de envío: el envío es gratuito para compras superiores a 35€. Si el pedido es inferior de esa cantidad, el gasto de envío es de 2'95€.

Plazos de entrega: el plazo de entrega es de 24/48 horas.

Gastos de devolución: Gratuitos.

Selección y compra de ropa: Compran ropa a particulares, cuya recogida es gratuita para los vendedores y reciben su saldo en su cuenta en un plazo de un mes.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



Datos Generales	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Situación de la Empresa	Activa
CIF/NIF	B90082587
Domicilio Social	CALLE DISEÑO, 8 – PISO 17 – 41927 MAIRENA DEL ALJARAFE (Sevilla)
URL	www.perchitas.es
E-mail corporaivo	info@perchitas.es
ESTRUCTURA LEGAL	
Forma Jurídica	Sociedad limitada
Capital Social	3.000 €
INFORMACION COMERCIAL	
Fecha Constitución	22/07/2013
CNAE 2009	4771 – Comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados.
Objeto Social	Comercio al por mayor y al por menor. Distribución comercial. Importación y exportación.

PERCHITAS ofrece ropa para niños desde 0 meses a 12.

Formas de pago aceptadas: Tarjeta bancaria, contrarreembolso o por Paypal.

Gastos de envío: el envío es gratuito para compras superiores a 40€. Si el pedido es inferior de esa cantidad, el gasto de envío es de 4€.

Además de las 3 empresas citadas, de la competencia, hay otros pequeños comercios online, cuya forma jurídica es una persona física que asume las responsabilidades del funcionamiento de la tienda, de forma similar a cómo Mocetes va a comenzar su andadura en las redes.



A continuación se citan las más conocidas:





COMPETENCIA INDIRECTA

En apenas una década el fenómeno segunda mano en España ha generado un interés consumidor y promotor muy interesante. Pocos segmentos muestran tanto recorrido, en España sólo conforman el 2% de las superficies comerciales, y se muestran prácticamente inmunes a la recesión económica. Importada desde Estados Unidos y Reino Unido, esta fórmula comercial ha desarrollado una interesante propuesta de negocio: ofrecer productos de forma permanente de bajo precio, a lo que se añaden restos de colecciones de temporadas anteriores o excedentes de fabricación.

Aunque no sea mediante internet, cualquier establecimiento que venda de ropa se considera competencia para MOCETES, y dado que de un inicio nuestra actividad se centra en todo el territorio peninsular (incluida Portugal) nos centraremos en los grandes puntos de venta presenciales existentes en la zona.

OTROS TIPOS DE COMPETENCIA

Existen tiendas, que aunque no sean segunda mano, ofrecen un servicio de compra por Internet. Entre estas empresas destacamos las grandes superficies comerciales:

EL CORTE INGLÉS

El Corte Inglés, uno de los centros comerciales más importantes en España, ofrece la posibilidad de compra in situ, on line o por teléfono. A parte de marcas propias como puede ser Fórmula Joven, se puede encontrar grandes marcas como Sita Murt, LizClaiborne o Adolfo Domínguez.

Formas de pago aceptadas: tarjeta El Corte Inglés, tarjeta de crédito, tarjeta de débito o mediante transferencia bancaria en el momento de realizar el pedido. También se puede pagar en efectivo cuando se recibe la compra.

Gastos de envío: el envío es gratuito para compras superiores a 100€. Si el pedido es inferior a esa cantidad, el gasto de envío es de 6€.

Plazos de entrega: el plazo de entrega es de 24 horas siempre que el pedido se confirme antes de las 19 horas, excepto sábados, domingos y festivos, en los que el plazo será de 48 horas. El horario de entrega es de 9 a 14 horas y de 16 a 20 horas de lunes a viernes en tramos de 2 horas aproximadamente.

Sin olvidarnos de las tiendas que nos encontramos en los barrios de la ciudad, ya sea de manera individual o en zonas de compras como pudiera ser el centro de la ciudad, donde encontramos toda clase de tiendas.



4.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA.

4.2.1. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

A través de observar la sociedad, se pueden apreciar cuáles son los motivos por los que se cree que existe una necesidad sin satisfacer.

Por una parte, Internet es cada vez más fundamental en la vida de muchos españoles, que ven en este canal una manera no sólo de buscar información, si no de trabajar, de pasar el tiempo, de conocer gente,... pero últimamente sobre todo para comprar, es el conocido comercio electrónico, y cada vez tiene más usuarios en España.

Otro motivo, es la curiosidad que están levantando las tiendas de segunda mano en nuestro país, en los últimos años sus ventas no han parado de crecer, aunque ya era de esperar, porque este tipo de comercio ha triunfado mucho en otros países del entorno. Además, la recesión económica que hay en la actualidad convierte a la segunda mano en la primera opción de compra de muchos consumidores.

Si se relaciona Internet y segunda mano, aparece el concepto de venta que aprovecha el hecho que Internet permite establecer fórmulas de negocio más dinámicas y flexibles que en el mundo real, una fórmula importada de Francia y que está teniendo un tremendo éxito en España. Estos negocios fijan su público objetivo en mujeres urbanas de entre 25 y 34 años, y suelen buscar primeras marcas de diseño a precios muy reducidos.

Al unir estos distintos motivos, aparece una posible necesidad que no se satisface con las alternativas actuales: la compra y venta de prendas de vestir para niños, de segunda mano.

MOCETES nace como solución a un grupo de mamás con las mismas inquietudes de adquirir ropa actual para sus hijos, de reestreno, preferiblemente de primeras marcas con descuentos desde un 110% al 95% en relación a los precios de las tiendas de los productos en temporada.

En nuestra web se pueden adquirir todos los artículos en estado casi nuevo que las mismas clientas han vendido a la web.

Los clientes recibirán regularmente, vía email, invitaciones a nuevas ofertas que tendrán lugar en nuestra web. Las campañas están online de 2 a 4 días y el pago, totalmente seguro, se realiza con tarjeta de crédito o débito o a través de PayPal.

Sólo quién está registrado en MOCETES tienen acceso a comprar/vender.

La empresa MOCETES tiene su almacén en el Polígono Industrial PLAZA en Zaragoza y desde donde se recogen las prendas y se distribuyen los pedidos a los clientes directamente a sus domicilios.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



CONCEPTO DE NEGOCIO

En el siguiente diagrama se responden las 3 preguntas claves del negocio:

- ¿Qué hacemos?: Comprar y vender prendas de niños de tallas comprendidas entre la 3 y la 12, en perfecto estado.
- ¿Para quién lo hacemos? Para aquellas personas interesadas en que sus hijos vestan por muy poco dinero y les preocupe la recuperación de prendas por un mundo más sostenible.
- ¿Cómo lo hacemos? A través de Internet, mediante precios muy bajos respecto al precio original.

El concepto de negocio nos sitúa como un segunda mano de ropa para niños, por lo que el nombre de la empresa debe ser acorde a una imagen de exclusividad de marca, por este motivo, se ha buscado un nombre sencillo de recordar, de una sola palabra y que su dominio se encontrase libre dentro de la Red, se ha buscado una esencia que se identifique con nuestro estilo empresarial, reflejado en MOCETES.

De una manera resumida, el funcionamiento de MOCETES será el siguiente:

La empresa llegará a un acuerdo de compra con los clientes vendedores (proveedores) y pondrá en la Web las prendas adquiridas para vender.

Los usuarios podrán, previo registro gratuito, mirar y comprar todo los productos que deseen.

Una vez el cliente haya decidido qué comprar, haya realizado el pago se le hará llegar su pedido en un plazo aproximado de 48 horas. Una empresa subcontratada se encargará de toda la gestión del transporte y almacenaje de los productos.

Periódicamente, se enviarán e-mails a los usuarios registrados avisándoles de las promociones abiertas y las que están próximas a abrirse.

En el siguiente diagrama, se muestra el funcionamiento de la empresa desde el proveedor, pasando por el transporte y llegando al cliente.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.

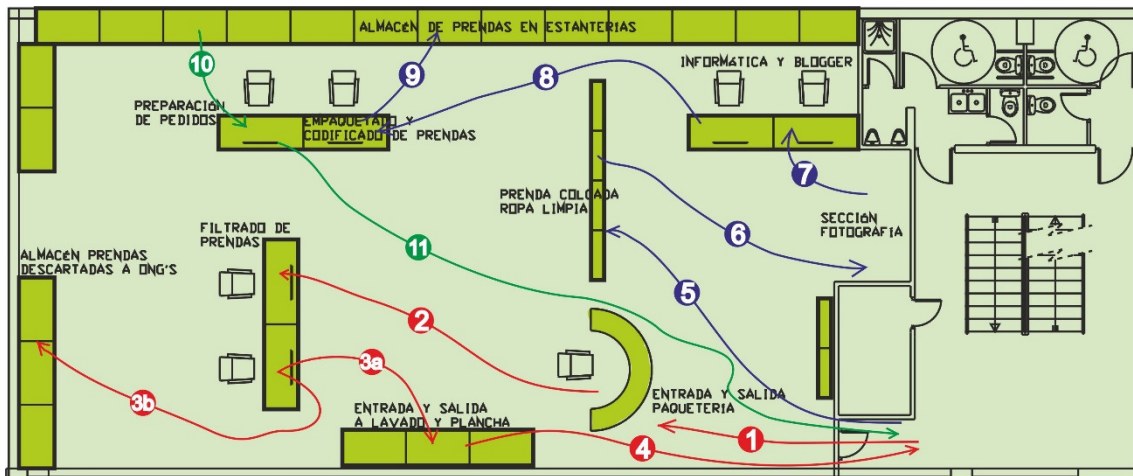


Fig. 4.2.1.1. Diagrama de flujo del funcionamiento de la empresa.

Las líneas rojas indican el camino que siguen las prendas para su selección:

- 1.- La empresa de mensajería entrega el paquete recogido en el domicilio del cliente.
- 2.- Se desembala y se deja sobre las mesas de filtrado de Prendas.
- 3.- Se seleccionan las prendas:
 - 3a.- La ropa aceptada se prepara para llevarla a lavar y a planchar.
 - 3b.- La ropa descartada se almacena para su donación a una ONG.
- 4.- Las prendas aceptadas salen para la lavandería.

Las líneas azules indican el flujo de las prendas limpias hasta su almacenamiento.

- 5.- La ropa limpia y planchada es recepcionada y colgada en percheros.
- 6.- Prenda a prenda pasa a la sección de fotografía.
- 7.- Se introduce la imagen y los datos principales en la web.
- 8.- Se codifican y se embolsan en paquetes individuales.
- 9.- Pasan a su hueco en la estantería.

Las líneas verdes indican la salida de las prendas tras haber sido adquiridas en un pedido:

- 10.- Preparación de pedido, de acuerdo a la selección del cliente y la codificación de las prendas.
- 11.- Entrega del paquete a la empresa de mensajería y envío al cliente.



5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.

5.1. ANÁLISIS DAFO.

Este análisis comprende los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las amenazas y oportunidades del entorno.

a) OPORTUNIDADES

- Éxito de la venta segunda mano en España

Como ya se ha explicado en el análisis del entorno, la segunda mano está generando un creciente interés entre los consumidores, que ven en este modelo de negocio una manera cómoda y barata para realizar sus compras.

Es un modelo demasiado nuevo como para valorar su éxito, pero en Francia y Estados Unidos ya ha triunfado mucho, por lo que se le auguran buenas perspectivas en el mercado español.

- Entorno económico que favorece el crecimiento de este modelo de negocio

La segunda mano (tanto físico como online) son de los pocos modelos de negocio que no se están viendo favorecidos por la recesión económica actual. El rápido crecimiento de los niños y el bajo aprovechamiento de la ropa genera un alto stock en las familias, y por tanto, favoreciendo la variedad y cantidad de productos que pueden comprarse a través de un segunda mano. Además, los consumidores buscan fórmulas para poder reducir gastos, y la segunda mano se presenta como una gran alternativa.

- Aumento del uso de Internet y de las compras online

España mantiene estos últimos años un buen crecimiento en cuanto al uso de Internet, no obstante aún le queda mucho recorrido para alcanzar los países más "internautas". Se espera que el ritmo de crecimiento se mantenga, hasta ir poco a poco alcanzando los principales países.

En lo referente a las compras online, el último trimestre del 2013 España alcanzó una facturación record, según datos del Instituto Nacional de Estadística.

- Estar disponible 24 horas al día , 365 días al año

El comercio electrónico permite estar siempre disponible. El cliente puede entrar y realizar el pedido cualquier día a cualquier hora, sus obligaciones y momentos de ocio no son incompatibles con el proceso de compra. El comercio electrónico es, ante todo, una opción de comodidad.

- Posibilidad de ahorrar tiempo

Los procesos de compra realizados a través de Internet permiten el ahorro de tiempo, ya que el cliente no pierde el tiempo en los desplazamientos a tiendas o zonas comerciales. Este ahorro, le permite dedicar más tiempo a otras actividades de su interés o a la misma compra online.



b) AMENAZAS

- Mercado atractivo

Han pasado menos de dos años desde la creación de la primera tienda online especializada en ropa de niños de segunda mano, pero desde entonces este mercado ha crecido a muchísima velocidad.

Es tal este crecimiento, que algunas empresas han tenido en sus inicios graves problemas de saturación ya que no tenían las infraestructuras necesarias para soportar semejante crecimiento.

En Francia (país importador de este modelo de negocio) hay más de 50 empresas que se dedican a esto. Su proliferación evidencia que se trata de un canal atractivo, tanto por su demanda como por su alto nivel de facturación.

Este mercado tan atractivo no ha pasado desapercibido para los emprendedores y los fondos de inversión, que ya han entrado en el negocio.

En España actualmente hay más de 15 tiendas de ropa de niños de segunda mano online. Las escasas barreras de entrada que hay nos facilitarán nuestra entrada en el mercado, pero también la de posibles nuevos competidores.

Debido a la facilidad que podría tener un competidor de intentar copiar nuestro modelo de negocio, sería interesante intentar lograr un registro de la actividad.

- Mercado copado

A pesar de tratarse de un mercado muy nuevo hay una empresa que destacan muy por encima del resto: Percentil. El resto de empresas luchamos entre nosotras para destacar del resto.

c) FORTALEZAS

- Mismo producto pero más barato

Es el concepto clave que permite diferenciarnos de las tiendas físicas que ofrezcan productos y servicios parecidos, así como de los comercios que venden prendas a estrenar. MOCETES, al trabajar con prendas de segunda mano, puede estar vendiendo el mismo producto que una tienda normal pero con descuentos desde el 110% hasta 95%.

El producto vendido tiene la misma calidad y garantía que el ofrecido en una tienda física. La clave para lograr los costes más bajos es la reducción de la cadena de distribución.

- Facilidad en el proceso de compra

Las páginas web creadas para las tiendas online suelen ser muy intuitivas, ya que el usuario no puede estar perdiendo el tiempo en descubrir cómo funciona el proceso de compra. A parte de intuitiva, la página web de MOCETES es amena, cuidando el aspecto para que resulte atractiva a los usuarios y con los accesos a los escaparates y a la compra de manera fácil, segura y rápida.



d) DEBILIDADES

- Poca confianza en los artículos y el mercado de segunda mano

La venta de segunda mano se encuentra desacreditada en España y se considera un tipo de negocio propio de sectores desfavorecidos. A pesar de presentar las prendas como casi nuevo, en perfecto estado e indicar la posibilidad de devolución, los clientes desconfían de que los artículos a recibir no se encuentren como les gustaría recibirlos y desconfían de la posibilidad de devolverlos.

- Poco margen de elección del precio

Para vender a precios muy por debajo a los de comercio, éstos tienen que ser muy ajustados, dejando unos márgenes muy bajos.

- Escasas barreras de entrada

Las pocas barreras de entrada que hay nos facilitará la entrada en el mercado, pero también la de posibles competidores que podrían copiar el modelo de negocio.

<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Éxito de la venta de segunda mano en España.• Entorno económico que favorece el crecimiento de este modelo de negocio.• Aumento del uso de Internet y de las compras online.• Estar disponible 24 horas al día, 365 días al año.• Posibilidad de ahorrar tiempo.	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Mercado atractivo.• Mercado copado.
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Mismo producto pero más barato.• Facilidad en el proceso de compra.	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Poca confianza en los artículos y el mercado de segunda mano.• Poco margen de elección del precio.• Escasas barreras de entrada.

Fig. 5.1.1. Análisis DAFO



6. SISTEMA DE OBJETIVOS CORPORATIVOS.

6.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

6.1.1. MISIÓN.

La misión que MOCETES se ha propuesto desde el primer día es satisfacer la necesidad de los clientes que desean comprar prendas de ropa para sus hijos, de segunda mano, en perfecto estado a precio muy inferior al habitual, a través de Internet, por un mundo más sostenible.

6.1.2. VISIÓN.

La visión de MOCETES es llegar a ser reconocido como una de las primeras tiendas online de venta de ropa de niños de segunda mano, ofreciendo la máxima calidad y variedad en contenido.

6.1.3. VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos que nos definirán como empresa:

- Orientación al cliente y devoción por su satisfacción.
- Máxima profesionalidad en el servicio y el trato con los clientes y vendedores.
- Respeto por las personas.
- Mejora continua en todos los puntos de la empresa.
- Identificar con rapidez los puntos clave de una situación, para optimizar la toma de decisiones.
- Conocer las necesidades, sentimientos y expectativas de los clientes para desarrollar y aplicar propuestas de valor encaminadas a incrementar su satisfacción.
- Observar un cuidado sentido ético en todas las actuaciones comportándose con profesionalidad y honradez.

6.2- FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

6.2.1.- DIRECTRICES ESTRATÉGICAS

Para lograr el éxito contamos:

- Un equipo de captación de nuevos proveedores-vendedores.
- Un equipo de filtrado y selección de prendas en perfecto estado.
- Un equipo de preparación de las prendas y sección fotográfica.
- Un equipo de informáticos y programadores Prestashop.



Se propone:

- Ampliar el personal de cada uno de los equipos.
- Excelente equipo de profesionales
- Desarrollo de herramientas tecnológicas como clave estratégica para proporcionar el nivel de servicio exigido.

A parte, nos queremos diferenciar del resto de nuestros competidores siguiendo estas claves para el éxito:

- Planificación. Una buena planificación de la cartera de proveedores-vendedores nos hará minimizar costes y rentabilizar los clientes, en función de los recursos que tengamos.
- Organización. Organizar la logística para poder abarcar una mayor zona de reparto y dar mejor servicio a nuestros clientes. Organizar a los trabajadores estipulando muy bien cada puesto de trabajo. Se realizarán reuniones periódicas para hacer un seguimiento de la organización.
- Entusiasmo. Intentar transmitir a nuestros clientes y proveedores el mismo entusiasmo que compartimos en nuestra empresa. Estamos convencidos que somos los mejores.
- Nosotros creamos nuestro propio negocio pidiendo por él. Hay que ser tranquilos pero firmes.
- Haremos seguimientos de nuestros ratios.
- Sé positivo en tu actitud. El éxito en los negocios, como en todas las áreas de la vida es 90 por ciento actitud y 10 por ciento aptitud. Todos nosotros debemos trabajar en desarrollar hábitos de pensamiento constructivo. Los pequeños negocios son las ruedas del cambio de nuestra economía.
- Es esencial tener un lugar donde podamos trabajar de una manera organizada y eficiente. Una oficina, más una estricta agenda de trabajo te da dignidad. Ambas son absolutamente esenciales para la operación eficiente y el mantenimiento de registros exactos, tan importantes para el éxito en cualquier negocio.
- Involúcrate. Conocemos qué está pasando y qué es corriente en nuestro campo. Somos una parte de lo que sucede y trabajamos con otros de nuestro campo.

6.2.2.- OBJETIVOS CUALITATIVOS

La técnica utilizada es la entrevista personal a través de un cuestionario estructurado. Se obtiene una muestra útil de 50 encuestas con un error muestral del 10%.

Se ha realizado un cuestionario que será útil entre otras cosas para segmentar el mercado, caracterizar los grupos, posicionar la empresa y definir el marketing mix.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



En los anexos se adjunta la encuesta, también se detallan los motivos por los que se realiza cada pregunta y lo que se esperaba obtener de ellas.

La encuesta tiene los siguientes objetivos:

- Diversidad de los grupos a analizar
- Diversidad de los canales de captación
- Obtener valoración de mercado
- Atributos para segmentar
- Posicionamiento de mercado

Estas entrevistas se han realizado a grupos de padres pertenecientes a diferentes sectores, como son grupos de crianza, grupos de partos múltiples, grupos de lactancia, asociaciones de padres de escuelas infantiles...

A continuación se muestra un resumen de las principales ideas que se han extraído de este estudio:

- Compromiso con el medio ambiente. Cada día nos encontramos más comprometidos con el Medio Ambiente, por lo cual, es un fuerte comercial, el objetivo del reaprovechamiento de objetos que todavía se encuentran en buen estado.
- Importancia del estilismo. A diferentes sectores del mercado les atrae la idea de que sus hijos puedan vestir con prendas de primeras marcas a precios muy por debajo del precio del mercado.
- Nuevo concepto: Fashion victim. Muchos papás son víctimas porque son vulnerables a la moda y el materialismo, dos de los excesos ampliamente reconocidos de la moda y por lo tanto están a merced de los prejuicios de la sociedad o de los intereses comerciales de la industria de la moda.
- Gran variedad de marcas. Otra conclusión interesante es la cantidad de marcas existentes en el sector, y la gran variedad de diseños que ofrece cada una de ellas.
- Descenso de las ventas por la situación económica actual. La desaceleración económica que se está viviendo actualmente está haciendo disminuir bastante las ventas, y que éstas sólo se ven reflotadas en la época de rebajas (venden más que durante el resto del año).



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



7. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

7.1. REDEFINICIÓN DEL NEGOCIO PERIODO 2015/2016

El posicionamiento global que se quiere conseguir en la empresa es: facilidad, comodidad y seguridad en el proceso de compra realizada por internet. Para ello MOCETES tratará de cumplir al límite los horarios de entrega, evitando demoras que puedan dañar la imagen de su marca, facilitará la devolución de cualquier producto defectuoso o no deseado y ofrecerá la máxima seguridad en todas sus transacciones a través de la red.

En conclusión, MOCETES quiere posicionarse como un comercio de compra/venta de ropa de niños de segunda mano a través de Internet de absoluta confianza y fiabilidad para cualquier cliente. En MOCETES buscamos transmitir una imagen de calidad, seriedad y fiabilidad. El primer objetivo es conseguir que los clientes potenciales vean esta empresa como un comercio donde puedan realizar la compra y venta de prendas de niño en un proceso sencillo y seguro.

MOCETES desea dejar plenamente satisfecho al cliente en las devoluciones de los productos permitiendo que cualquier artículo no deseado, recibido en mal estado o recibido por error pueda ser devuelto con las mayores facilidades para el cliente.

Por otro lado, MOCETES poseerá el precio por entrega a domicilio más barato dentro del sector. A esto hay que sumar los descuentos o bonificaciones que tendrá el cliente en las diversas promociones de descuentos. Se pretende que el cliente confíe en la calidad del servicio.

7.2. ESTRATEGIA DE CARTERA DE NEGOCIOS.

La estrategia de cartera de MOCETES consistirá en intentar lograr el máximo de clientes registrados en el menor tiempo posible, ya que gracias a ello se satisfarán dos nuevos objetivos:

- Se incrementará el poder de negociación con los proveedores-vendedores
- Se incrementarán los activos de la empresa gracias a la revalorización de la página Web y de la cartera de clientes.

La empresa debe estar preparada para un rápido crecimiento, evitando una posible saturación en el alguno de los puntos críticos del modelo de negocio, como puede ser el picking o el call center.

El pilar básico para lograr este fuerte crecimiento ha de ser campañas de marketing viral, una manera de incentivar a los propios suscriptores a captar nuevos compradores potenciales, de esta forma se consigue difundir piramidalmente el concepto de tiendas online de ropa de niños de segunda mano entre los internautas y, lo más importante, se rompe la barrera de la desconfianza, al ser un amigo el que invita a otro a unirse a MOCETES.

Una vez MOCETES se haya consolidado, se intentará bloquear la entrada de nuevos competidores llegando a acuerdos exclusivos con los principales proveedores-vendedores.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



7.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA

MOCETES está dirigida a un target muy definido, papas con ganas de que sus niños reaprovechen prendas de otros niños, que se encuentran en perfecto estado, minimizando los gastos que ello conlleva.

No se pretende ser un nuevo competidor en este emergente mercado, si no ser un complemento al mercado de compra/venta de ropa de niños de segunda mano.

7.4. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

MOCETES se plantea dos estrategias de posicionamiento: a corto y a largo plazo.

A CORTO PLAZO, la intención de MOCETES es haber obtenido una fama y un prestigio dentro del sector del comercio electrónico de la segunda mano. El objetivo principal de la

empresa en el primer año de funcionamiento no fue conseguir grandes ingresos, sin renunciar a ellos, sino darse a conocer entre los clientes. MOCETES buscará ofrecer un servicio de puntualidad y calidad donde al cliente reciba la máxima facilidad y comodidad para realizar la compra y para devolver cualquier artículo. La idea es que después del primer año, los clientes potenciales conozcan MOCETES y el servicio que ofrece. Para alcanzar estos objetivos se lanzará una campaña publicitaria en todos los medios de comunicación.

A LARGO PLAZO, se espera que el número de clientes vaya creciendo de manera constante y que los clientes que compren en MOCETES queden satisfechos para que repitan asiduamente. Para ello, resultará de una gran importancia haber cumplido los objetivos a corto plazo, y haber dado a conocer entre los clientes potenciales la calidad de su servicio y su producto. Durante este periodo se pretende conseguir que MOCETES funcione de manera constante con un grupo de clientes fijos que compre de manera periódica y con otro grupo de clientes que aunque compren de manera esporádica, conozcan la empresa, su servicio y su producto. En este periodo ya se podrá empezar a extraer conclusiones sobre el funcionamiento de MOCETES, así como de las carencias y aspectos que se pueden mejorar. Siguiendo la filosofía de ofrecer un servicio al cliente de alta calidad, se estudiarán todas aquellas posibles mejoras que puedan suponer un valor añadido en el servicio de MOCETES.



7.5. ESTRATEGIAS FUNCIONALES.

Con la finalidad de ofrecer el mejor producto con el mejor servicio, MOCETES ha definido una serie de compromisos:

Compromiso nº1: DESCUENTOS EXCEPCIONALES

MOCETES se compromete a proponer productos con precios significativamente inferiores al precio generalmente aplicado en las tiendas (sin incluir los periodos promocionales). El descuento oscila normalmente entre el 110% y 95% en relación con los precios de las tiendas de los productos en temporada.

Compromiso nº 2: SELECCIÓN DE PRODUCTOS

MOCETES se compromete a poner a la venta únicamente artículos de las marcas más relevantes en el sector de la moda, que se encuentran en perfecto estado. MOCETES no vende productos con taras.

Compromiso nº 3: DERECHO DE DEVOLUCIÓN

La Ley de Comercio Minorista española establece que todos los productos vendidos podrán ser devueltos durante los 11 días hábiles siguientes, contados desde la fecha de entrega. No obstante, MOCETES permite realizar devoluciones hasta los 10 días hábiles siguientes a la fecha de entrega.

El producto y su embalaje deben estar intactos, tal y como se han recibido. Una vez recibido el producto en perfecto estado, MOCETES abonará el coste del mismo, exceptuando los gastos de envío u otros conceptos de servicio. Sin embargo, MOCETES se hace responsable de estos últimos si el motivo de la devolución es un defecto en el producto o un error en el pedido atribuible a MOCETES. También se encargará de recogerlo en la misma dirección donde se entregó.

Compromiso nº 4: SEGURIDAD EN LAS TRANSACCIONES

MOCETES garantiza utilizar los métodos más eficaces de la tecnología actual para transmitir datos personales y de pago. Estos envíos siempre serán encriptados a través de un servidor seguro. Consulta el apartado Seguridad en nuestras transacciones.

Compromiso nº 5: CONFIDENCIALIDAD DE LOS DATOS

MOCETES se compromete a cumplir con la Ley de Protección de Datos de carácter personal (LOPD 15/1999), respetando la privacidad de los mismos. Ninguna información de sus socios será comunicada a terceros. Dentro de MOCETES encontrarás la posibilidad de ejercer todos tus derechos relativos a sus datos personales.

Compromiso nº 6: INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA

MOCETES se compromete a facilitar la máxima información posible sobre los productos a la venta, así como a dar consejo para el óptimo uso de su plataforma por parte de sus socios, sobre todo en lo que se refiere al estado de las compras del socio.



8. PLAN DE GERENCIA - MANAGEMENT Y SISTEMA DE GESTION.

En este capítulo la Dirección de MOCETES expresa su compromiso en el desarrollo y mejora de un Sistema de Gestión mediante el establecimiento de la Política de Calidad, Política Ambiental, Política de SST, Objetivos y Metas de Calidad, Ambientales y de SST. Al final de este documento, como anexo, se presenta la Política integrada de los tres Sistemas de Gestión.

Como presentación, se recuerda que Mocetes se constituye en mayo de 2013 en Zaragoza. Con fecha 27 de Noviembre de 2013, la televisión local Antena Aragón realiza una grabación de las instalaciones y forma de trabajo de la tienda online que emite en abierto un mes más tarde.

A partir de esa emisión, se comienzan a desarrollar planes estratégicos anuales estructurados con objetivos que se superan ampliamente, como incrementar los ingresos en más del 10% y aumentar el número de prendas almacenadas y en el "escaparate" de la tienda.

En el año 2015 se plantea realizar un Plan Estratégico, siendo la base este documento que a su vez es el Trabajo Final de Carrera de los estudios de Ingeniería en Organización Industrial.

En este Plan se pretenden añadir objetivos indicadores sistematizados, cuyas principales líneas de actuación sean aumentar la cartera de clientes/proveedores, diversificar la Organización, mantener un incremento de ingresos de al menos un 5 %, el desarrollo y la innovación y trabajar según el modelo EFQM.

En los próximos años se espera obtener la certificación EFQM, mediante la presentación de la Memoria Conceptual.

8.1. ORIENTACION Y VALORES

El Ideario Corporativo de MOCETES se rige por su Misión, Visión y Valores desde unos principios éticos corporativos, que las personas de la organización asumen y aceptan como criterios de orientación de sus acciones operativas, tanto en el ámbito individual como colectivo, en tanto afecta a las relaciones interpersonales e institucionales.

8.1.1. MISION

Organización de ámbito estatal ubicada Zaragoza, destinada a la compra/venta online de ropa de niños de segunda mano colabora en la transformación de la Sociedad diseñando y desarrollando acciones de formación tendentes a mejorar la cualificación profesional de las personas y conseguir una mayor competitividad, identificando nuevas vías e introduciendo modelos de gestión que fortalezcan la innovación, la excelencia y el liderazgo emprendedor.



8.1.2. VISION

MOCETES durante los próximos años quiere ir convirtiéndose en un referente profesional, abriendo nuevas áreas, aumentando el ámbito de la misma mas allá de las fronteras y utilizar las nuevas tecnologías para el desarrollo de nuevas técnicas de atención al comprador y vendedor mas individualizadas y especializadas.

8.1.3. VALORES

MOCETES reconoce como valores principales en los que sustentar el cumplimiento de su Misión y Visión, los siguientes:

- Orientación al cliente
- Compromiso con los resultados
- Participación activa y creativa de las personas
- Trabajo en equipo
- Respeto a [as personas
- Reconocimiento al trabajo
- Actuar con integridad
- Compromiso con la Sociedad

El Ideario Corporativo de carácter ético de MOCETES es la forma en que se conduce la empresa en sus prácticas cotidianas, desde la perspectiva de que en ellas no solo se producen relaciones de intercambio, sino que procuran el desarrollo humano y la autorrealización personal de sus participantes. Este razonamiento moral de la ética empresarial de MOCETES tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- Los valores de justicia, libertad, solidaridad, igualdad de oportunidades.
- Los deberes, normas y obligaciones que hay que cumplir.
- Los derechos que respetar.
- Las virtudes a desarrollar.

Esta línea de actuación supone que, tomar decisiones que se reconozcan como correctas o éticamente correctas, ya que las relaciones de liderazgo corporativo se guían por los principios de confianza y reciprocidad inherentes a la buena voluntad o ética empresarial. Desde esta perspectiva todos los implicados en esta relación reclaman y esperan unas prácticas acordes con la responsabilidad social de la empresa.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



8.2. LIDERAZGO CORPORATIVO

El liderazgo corporativo de MOCETES se empeña en conseguir cotidianamente cubrir las necesidades y expectativas, de los siguientes estamentos o instituciones:

- Los clientes consumidores, que esperan calidad y seguridad de los productos y servicios, veracidad de la publicidad, etc.
- Los proveedores-vendedores, que esperan valoraciones justas, reserva de la información, etc.
- Los trabajadores, esperan respeto a la intimidad, justicia salarial, lealtad y confidencialidad, formación, respeto contractual, etc.
- Los competidores, esperan justicia y libre juego de mercado, respeto, etc.

MOCETES ha profundizado en cómo debe de establecerse su Ideario Corporativo, es por ello que para la organización empresarial de MOCETES esta es complementaria a la ética personal, teniendo en cuenta las diferencias asumibles de una realidad dimensionada distinta y cambiante, pero complementaria. Así, MOCETES ha asumido que:

1. La ética empresarial se corresponde con un macrocontrato social, con toda la sociedad en su conjunto, y muchos microcontratos sociales con sus normas de interacción individual, que aseguren la cooperación social necesaria para el sostenimiento del sistema y aseguren de forma explícita la sujeción a las normas morales imperantes.
2. Desde la orientación hacia la Responsabilidad Social Corporativa, el Ideario Empresarial supone asumir la preocupación del desarrollo general organizativo desde atención a todo el personal de empresa. La empresa garantiza el desarrollo de todos los participantes en el juego empresarial asumiendo su coste social.

8.2.1. PRINCIPIOS ETICOS

Desde estas perspectivas, y en relación a la apuesta por la Calidad Total en que MOCETES quiere comprometerse refiere a las siguientes cuestiones ineludibles:

- Principio de Legalidad, actuar desde la ética supone asumir la legalidad vigente establecida en el Derecho Laboral como un mínimo imprescindible de acción empresarial, es desarrollar la letra y el espíritu de la Ley atendiendo todos los requisitos del deber ser que esta marca.
- Principio de Profesionalidad, supone desempeñar elevados niveles de competencia y responsabilidad técnica en los productos y servicios, es cumplir y desarrollar un código deontológico que limite las prácticas de la empresa poniendo el saber empresarial o Capital Intelectual al servicio de la sociedad en general.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



- Principio de Confidencialidad, es el deber de actuar con la cautela necesaria en el uso de los datos a los que tiene acceso la empresa en el ejercicio de su actividad, custodiando el que estos no sirvan a otros fines espurios o perversos.
- Principio de Responsabilidad, es la forma de actuar desde una decidida apuesta por el bien de la empresa y del entorno de sus relaciones.
- Principio de Buena Fe, refiere la franqueza y la honestidad en el desempeño de los asuntos laborales y mercantiles ateniéndose al libre juego de las reglas del mercado y de la competencia empresarial.
- Principio de Intereses, es actuar desde la imparcialidad y la objetividad, evitando un perjuicio real o potencial de los intereses de todos cuantos participan de la organización. Supone no actuar desde la mentira o el engaño para con los clientes, sean estos internos o externos.
- Principio de la Integridad de la Persona, crear un clima de relación humanamente digno, donde las personas encuentren ocasión de desplegar sus capacidades, de manera libre y responsable, facilitando su desarrollo individual.

El buen hacer ético empresarial se señala con las orientaciones prácticas y concretas que se manifiestan de la forma siguiente:

- MOCETES, debe considerar la dignidad humana como la pieza clave de la ética empresarial, potenciando amplios niveles de participación en la gestión, tanto de los trabajadores como de la sociedad. En tal sentido se propone lo siguiente:
 - a. Hacer un proyecto común de integración de todos los empleados
 - b. Abonar los salarios de forma justa, adaptada a la aportación y el esfuerzo de cada uno, cumpliendo escrupulosamente las normas legales o contractuales.
 - c. Considerar a los trabajadores personas y no recursos.
 - d. Evitar la discriminación.
 - e. Procurar la promoción y el desarrollo de las personas.
 - f. Proporcionar la formación necesaria para la empleabilidad.
 - g. Potenciar la comunicación y la información fidedigna.
 - h. Prestar toda la atención necesaria a la seguridad e higiene en el trabajo.
 - i. Garantizar la estabilidad laboral.
 - j. Mantener relaciones de lealtad con las instituciones y los sindicatos.



Los trabajadores, deben esforzarse por crear un clima adecuado de compromisos acorde con los objetivos empresariales. Para ello deben:

1. Actuar siempre bajo las normas de fidelidad y de buena fe contractual.
2. Realizar el trabajo con la atención y el interés debidos, para obtener el mayor rendimiento posible y el mínimo de errores.
3. Cuidar y proteger los bienes de la empresa.
4. Actuar con mentalidad de ahorro en la ejecución del trabajo, aprovechando los materiales y evitando el despilfarro o gasto superfluo.
5. No aceptar regalos o dinero de clientes o proveedores que condicionen sus decisiones en la actividad de la empresa.
6. Todas las demás cuestiones que puedan desprenderse de su actividad y estén sujetas a su buen entender.

8.3. IMPLICACION

La implicación en la cual se basa el Sistema de Gestión Integrado (Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud Laboral) y que se revisara como Plan Estratégico de Calidad anualmente, son las siguientes:

- Liderazgo de la Alta Dirección: es la principal impulsora y defensora del programa de Calidad Total. No es una cuestión de compromiso formal, sino de liderazgo directo y muy activo, de tipo transformacional.
- Es este liderazgo el que establece los Fines, Valores y Objetivos además de establecer un control operativo, que coincide con la actividad diaria de dirección y la participación recurrente de los trabajadores en reuniones de debate, ascendentes y descendentes.
- Búsqueda de resultados significativos mediante un empowerment o delegación responsable, operativos en los Planes anuales de revisión de resultados y valoración del grado de consecución a través de indicadores precisos. A corto plazo, estableciendo ventajas competitivas que generen resultados y sirvan de convicción a todos los implicados.
- Integración con los sistemas de gestión. Desde los inicios gerenciales de la Calidad Total, se lleva a cabo una trazabilidad en toda la organización; no se crean sistemas paralelos, sino que forman parte de la actividad diaria, para lo cual la Dirección mantiene una comunicación constante basada en reuniones y comunicados.

El compromiso corporativo de la Dirección pone el énfasis en la cultura de calidad orientada a la satisfacción de las necesidades del cliente interno y externo y al mercado, mediante las cadenas internas proveedor-cliente, lo que orientara en un futuro a MOCETES a



asumir el reto de la Gestión de la RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA como competencial de forma total. Este aspecto evalúa el nivel empleado mediante tres cuestiones fundamentales:

- El conocimiento de las actividades que realiza y que da satisfacción al cliente;
- Los procesos que lleva a cabo la compañía y cuáles son los resultados
- Cumplimiento de Objetivos de Mejora de acuerdo con Necesidades del Cliente.

Acorde al compromiso del liderazgo se establecen los eslóganes de Calidad Total siguientes:

- El cliente es lo más importante.
- La calidad es lo primero, no los beneficios.
- Productividad se consigue mediante calidad.
- Hacer bien las cosas la primera vez.
- Las evaluaciones de calidad individualizadas deben ser una actividad diaria y permanente de todos los empleados.

8.4. MEJORA.

El enfoque que da sentido al liderazgo organizativo está relacionado a su vez con el Proceso de Gestión de Mejora Continua de la Calidad:

- Implica el establecimiento de métodos de trabajo unificados, estandarizados o normalizados.
- Predisposición positiva de los Recursos Humanos y de la Dirección Ejecutiva.
- Permite alcanzar resultados objetivos de éxito.

8.5. COMUNICACION

El Liderazgo es un proceso clave, por cuanto es permanente y continuo, se realiza diariamente con el objetivo de mejorar el trabajo diario, tomando como referencia la satisfacción del cliente/proveedor interno/externo, mediante la gestión, control y mejora de los procesos.

El Proceso de Comunicación del Liderazgo organizativo se promueve mediante la dimensión psicosocial o de "la Misión del negocio", que permite liderar a las personas de la organización, mediante la "la mejora de la calidad en el trabajo diario", es el enfoque de la activación de cadenas internas de proveedor-cliente mediante la escucha activa y las reuniones formales e informales de la dirección del Grupo. La trazabilidad del proceso se evidencia especialmente en el proceso de gestión de la comunicación interna y externa del Grupo y tiene especial preponderancia en la reunión anual de transparencia productiva y económica que realiza la Dirección General, para preparar y orientar a todos los miembros de la organización a un clima de confianza y colaboración horizontal, así como a fortalecer la motivación de todas las personas de MOCETES.



Lo que persigue este proceso es la supervisión y gestión de la mejora de los procesos desde el ámbito del Liderazgo en cada actividad corporativa, con la aspiración de satisfacer, tanto al cliente externo como al cliente interno. La gestión de este proceso es un mecanismo que traduce el concepto de orientación al mercado en un hecho organizativo práctico. Está gestionado por la Dirección General con la colaboración de los directores de los departamentos, desde la orientación primordial de la Mejora Continua, teniendo su despliegue en toda la organización.

Este proceso de comunicación se encarga de organizar la información que la organización transmite a su entorno y en su interior desde la perspectiva de la Misión, la Visión y los Valores.

La comunicación de la información está establecida como proceso para hacer previsible el comportamiento de la organización. La comunicación corporativa del grupo está segmentada en dos partes diferenciadas:

Segmentación de la comunicación interna:

- Comunicación descendente
- Comunicación ascendente
- Comunicación horizontal o líquida

Segmentación de la comunicación externa:

- Empresas
- Asociaciones
- Entidades públicas
- Sociedad

La comunicación establecida por el liderazgo corporativo comienza "Declaración Estratégica de la Comunicación Interna/Externa". El Departamento de Calidad presentará:

- Planning de Comunicaciones: se planificará de forma bianual por el Director de Calidad, se aprueba por la Dirección General.
- Planning de Reuniones: se planifica de forma bianual por la Dirección de Calidad, se aprueba por la Dirección General.

Las comunicaciones internas al personal, se realizan de forma anual, según lo establecido en el Planning de Comunicaciones, son las más importantes:

- Comunicado de la Misión, Visión y Valores: Se expondrá en la intranet corporativa.
- Comunicación del Código Ético de comportamiento del Grupo: Se comunicará anualmente, se expondrá en la intranet corporativa, para que todo el personal asuma el compromiso ético que tiene como guía de valores la organización de MOCETES.



- Comunicados de información de calidad, se transmiten mediante la exposición en un tablón de anuncios:
 - Comunicaciones de logros corporativos cuando se cumplan.
 - Comunicación de certificaciones: Evaluaciones y certificaciones del Sistema de Calidad.
 - Comunicación de "Seguimos la Calidad": para sensibilizar al personal sobre el Sistema de Calidad.
- Enfoques de gestión: son comunicados operativos de la organización de calidad, se comunicaran mediante la exposición en tablón de anuncios:
 - Comunicaciones del Departamento de Calidad, se realizan cuando procedan.

8.6. GESTION DEL CAMBIO

La dimensión estratégica identifica y selecciona los cambios de forma planificada, tanto de la implantación como del control y seguimiento de "la Visión del negocio", que permite alcanzar resultados marcados en los objetivos estratégicos del Grupo MOCETES.

La trazabilidad del proceso se evidencia en todos los procesos, pero especialmente en:

- Proceso de Planificación Estratégica: se lidera la orientación a los resultados económicos del Grupo.
- Proceso de de Alianzas: se reafirma el carácter competitivo de la empresa y la necesidad de colaborar de forma sinérgica con otras organizaciones que aportan valor a la gestión de los objetivos del Grupo.
- Proceso de Comercialización: se lidera la orientación a un posicionamiento comercial.
- Proceso de RR.HH que se evidencia especialmente en las orientaciones de Conciliación Laboral del proceso de Recursos Humanos, y el liderazgo en la Responsabilidad Social del Grupo con respecto a los grupos de interés y la orientación medioambiental del Grupo.

Desde esta perspectiva de los procesos, fundamentalmente del proceso clave de Liderazgo y del proceso estratégico de la Mejora Continua, la revisión de los Procesos de Gestión corresponde al Comité de Calidad, formado por la Dirección General, y todos los Directores de Departamento, apoyados por el Director de Calidad, que analizan y conforman una revisión anual de análisis correctiva y preventiva del Sistema.

Esta gestión del cambio permanente y la innovación del Centro Europeo de Estudios Profesionales han tenido hasta ahora los siguientes Factores Críticos de Éxito, establecidos en el Plan Estratégico anual:



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



- Liderazgo
- Innovación Permanente
- Gestión de las alianzas
- Atención personalizada

El proceso de liderazgo como proceso clave se asienta en las dinámicas de "causa-efecto" de la intervención en el Sistema de Gestión de Calidad. Este proceso abarca dos segmentaciones claramente diferenciadas:

A. PLANES DE ACCION DE MEJORA.

B. REVISION, ANALISIS Y DECISION DE PROCESOS CLAVE.

Los elementos prioritarios que deben ser atendidos por el liderazgo de MOCETES que impactan significativamente en el logro de la visión:

- Atención al cliente
- Satisfacción del Personal
- Intensidad: Define el impacto de la mejora en los criterios según el Modelo EFQM, esto es, el grado de horizontalidad de la medida.
- Esfuerzo: Define el grado de esfuerzo que necesita la Organización para la implantación de la acción, en términos de recursos, resistencia y dedicación.
- Coste: Valora el coste económico necesario para la implantación.
- Impacto: Mide el impacto que la aplicación de la medida tendrá en los resultados.

El Departamento de Calidad procederá a contar cada una de las acciones propuestas en el informe anterior y proponer aquellas a realizar.

Proceso de los Planes de Acción de Mejora:

El responsable de cada acción de mejora presenta el Plan a la Dirección General, y realiza su seguimiento, según los plazos establecidos en el mismo. Si se aprueba se procede a comprobar la correcta designación de los procesos claves fundamentados en el Proceso de Calidad mediante las siguientes acciones:

- Realizar una tabla de comparación entre los procesos establecidos en el Proceso de Calidad, y las Líneas Estratégicas determinadas en el Informe de Liderazgo.
- Realizar una tabla de comparación entre los procesos establecidos en el Proceso de Calidad, y los Factores Críticos determinados en el Informe de Liderazgo.

El Comité de Calidad consensua los valores de las tablas y aprueba el Mapa de Procesos.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



Si se aprueba se procede a establecer la Asignación de Indicadores: se establecen cuales son los indicadores del proceso. El Departamento de Calidad establece cuales son los indicadores del proceso anualmente y hace su seguimiento.

La revisión de los procesos está establecida de forma anual.

En el caso de que se produzca alguna revisión, el Departamento de Calidad, procederá a realizar los cambios presentándolos a la Dirección General para su aprobación.

La dimensión del cambio estratégico basado en procesos es permanente, es algo habitual y constante, su necesidad responde a la cultura flexible de MOCETES, basada en los atributos innatos de la organización: la asunción de riesgos, la proactividad, la creatividad y la innovación.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



9. ESTRATEGIA DE MARKETING

9.1. GRANDES LINEAS ESTRATEGICAS

9.1.1. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

El posicionamiento global que se quiere conseguir en la empresa es: facilidad, comodidad y seguridad en el proceso de compra realizada por internet.

Para ello MOCETES tratara de cumplir al límite los horarios de entrega, evitando demoras que puedan dañar la imagen de la tienda, facilitara la devolución de cualquier producto que no cumpla las expectativas del cliente y ofrecerá la máxima seguridad en todas sus transacciones a través de la red.

En conclusión, MOCETES quiere posicionarse como un comercio colaborativo de compra y venta de ropa de niños de segunda mano a través de Internet de absoluta confianza y fiabilidad para cualquier cliente.

En MOCETES buscamos transmitir una imagen de calidad, seriedad y fiabilidad. El primer objetivo es conseguir que los clientes potenciales vean esta empresa como una tienda donde puedan realizar la compra de la ropa de sus hijos en un proceso sencillo y seguro.

MOCETES desea dejar plenamente satisfecho al cliente en las devoluciones de los productos permitiendo que cualquier artículo no deseado o recibido por error pueda ser devuelto con las mayores facilidades para el cliente.

Por otro lado, MOCETES poseerá el precio por entrega a domicilio más barato dentro del sector. A esto hay que sumar los descuentos o bonificaciones que tendrá el cliente en las diversas promociones de descuentos. Se pretende que el cliente confíe en la calidad del servicio.

9.1.2. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

MOCETES se plantea dos estrategias de posicionamiento: a corto y a largo plazo.

A CORTO PLAZO, la intención de MOCETES es haber obtenido una fama y un prestigio dentro del sector del comercio electrónico de la moda infantil de segunda mano. El objetivo principal de la empresa en el primer año de funcionamiento no es conseguir grandes ingresos, sin renunciar a ellos, sino darse a conocer entre los clientes. MOCETES buscara ofrecer un servicio de puntualidad y calidad donde al cliente reciba la máxima facilidad y comodidad para realizar la compra y para devolver cualquier artículo. La idea es que después del primer año, los clientes potenciales conozcan MOCETES y el servicio que ofrece. Para alcanzar estos objetivos se lanzara una campana publicitaria en todos los medios de comunicación.

A LARGO PLAZO, se espera que el número de clientes vaya creciendo de manera constante y que los clientes que compren en MOCETES queden satisfechos para que repitan asiduamente. Para ello, resultara de una gran importancia haber cumplido los objetivos a corto



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



plazo, y haber dado a conocer entre los clientes potenciales la calidad de su servicio y su producto. Durante este periodo se pretende conseguir que MOCETES funcione de manera constante con un grupo de clientes fijos que compre de manera periódica y con otro grupo de clientes que aunque compren de manera esporádica, conozcan la empresa, su servicio y su producto. En este periodo ya se podía empezar a extraer conclusiones sobre el funcionamiento de MOCETES, así como de las carencias y aspectos que se pueden mejorar. Siguiendo la filosofía de ofrecer un servicio al cliente de alta calidad, se estudiarán todas aquellas posibles mejoras que puedan suponer un valor añadido en el servicio de MOCETES.

9.2. MARKETING MIX

9.2.1. PRECIO

MOCETES ofrece la posibilidad al cliente de comprar ropa de niños de segunda mano a través de Internet y con descuentos desde el 70% del precio original de compra, hasta el 95%.

Por tanto, parece que el precio es uno de los factores clave que nos pueden permitir atraer el máximo de clientes.

Las prendas serán estrictamente seleccionadas y solo se pondrán a la venta aquellas que su estado sea 'casi nuevo'.

Los precios los fijaremos según el tipo de prenda (camiseta, pantalón, falda,...) la marca y el estado de la prenda.

9.2.2. PRODUCTO Y SERVICIO

El producto que se vende es un producto comercial, y se vende mediante un servicio.

El comportamiento típico de un cliente ante semejante tipo de producto es de una mayor planificación y esfuerzo de compra, comparando marcas en precio, calidad y estilo.

Los artículos de MOCETES provendrán del filtrado estricto de las prendas recibidas de los clientes, por tanto, en cuanto al artículo, es de esperar que la calidad sea excelente. Como el producto incluye también el servicio, debe poderse asegurar una alta calidad de este. Una calidad alta implica que el producto satisfará con creces la función que el cliente espera de el, esto incluye: durabilidad, confianza, facilidad de uso,... y una consistente y permanente ausencia de defectos o variaciones.

Para poder asegurar una buena calidad del producto se requiere un esfuerzo y mejora continua (una gestión de la calidad total) para reducir los errores cometidos y evitar de nuevos, mejorando así el valor para el cliente.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



Los artículos vendidos por MOCETES deben estar caracterizados de manera que añadan valor a la marca, para ello los productos se presentarán de la siguiente manera:

- Previamente a la venta, las prendas serán lavadas y planchadas.
- Los productos serán embolsados en bolsas transparentes y plegados de forma individual para evitar el polvo y la humedad.
- Para facilitar el transporte, la entrega y para garantizar la discreción de la compra, los productos de cada cliente irán dentro de una bolsa-mochila de tela, color verde corporativo.
- Con un distintivo de MOCETES en la parte exterior, una pegatina serigrafiada en la propia mochila, para dar más notoriedad de marca.
- Dentro de la bolsa-mochila, a parte de los productos, se adjuntara una carta agradeciendo la confianza depositada y con las instrucciones necesarias para la devolución. También se adjuntara la factura detallada de la compra con el numero de cliente y numero de pedido.
- La bolsa irá etiquetada (con etiqueta del transportista) con el nombre del cliente, la dirección y el número de teléfono.

A parte del producto básico o formal que el cliente ha comprado, se les ofrece calidad en el servicio:

- Atención al cliente inmediata: vía teléfono o por whatsapp se resolverán todas las posibles dudas y quejas de los clientes y se les dispensar un trato exquisito.
- Información al cliente: se mantendrá a todos los clientes informados, tanto de las nuevas promociones, como de las condiciones de uso, garantía, devoluciones, plazos de entrega y costes.
- Plazos de entrega mínimos: se intentará recortar al máximo los plazos de entrega de los productos una vez cerrada la promoción.
- Supervisión para minimizar errores: para minimizar las entregas defectuosas se colocaran dos puntos de control, uno al recibir la mercancía y otro en la salida de los envíos.

Cuando MOCETES comenzó en el mercado, existía una baja implicación con el producto ya que la empresa era aun poco conocida. Se percibió sutilmente las diferencias entre las competencias. Así que mediante el proceso de comunicación y a partir de la satisfacción de los primeros clientes se consigue una alta implicación y pocas diferencias con otras tiendas similares.

A partir de ese momento, mediante procesos de comunicación y el marketing viral se intentará conseguir una alta implicación y diferencias significativas.



9.2.3. DISTRIBUCION

En la actualidad, la venta de un producto puede ser más fácil que hacerlo llegar físicamente al cliente. Las empresas deben decidir sobre el almacenamiento, el manejo y el transporte de sus productos y servicios para que sean accesibles a los clientes en el lugar adecuado y en el tiempo oportuno.

El proceso de distribución de MOCETES consta de dos partes diferenciadas: el proceso de distribución normal y el proceso de retorno o de distribución inversa.

De manera resumida, estos son los pasos que se siguen en el proceso de distribución:

Cuando se realiza una venta, se procede a la preparación del paquete, que será una bolsa-mochila, donde se introducen las prendas adquiridas por el cliente. Se contacta con la empresa de mensajería (servicio externalizado con GLS) quienes se encargan de recogerlo en nuestras instalaciones y hacerlo llegar al domicilio del cliente.

Cuando se cierra la venta se procede a enviar las órdenes de recogida con las direcciones finales de los clientes en la propia página Web de GLS-Spain. El mensajero efectúa la recogida del paquete en nuestras instalaciones y en un plazo máximo de 48 horas le llega el pedido al cliente. Para verificar la entrega, desde la propia web de GLS-Spain se realiza el seguimiento del envío

En el caso del retorno, la devolución es uno de los procesos más críticos para los comercios online. En MOCETES se ha decidido que si es el cliente el que se arrepiente de lo que ha comprado, ya sea porque no le gusta o no le sirve, o bien por un error en el envío, el cliente se pone en contacto con MOCETES (vía mail o por teléfono).

Sin coste alguno para el cliente, MOCETES solicita una orden de recogida a GLS Spain quienes acuden al domicilio del cliente, recogen el paquete y lo devuelven, en un plazo máximo de 48 horas, en nuestras instalaciones.

Al cliente se le reembolsará el valor del producto y los gastos del envío y de la devolución correrán a cargo de MOCETES.

9.2.4. CADENA DE VALOR

Para MOCETES la relación con los clientes, tanto con los que efectúan ventas, como con los que realizan compras, debe ser lo más discreta posible y de buen trato. A continuación se explican las fases que nos afectan dentro de nuestra cadena de valor.

1. Los clientes vendedores, se ponen en contacto con MOCETES para indicarnos que tienen un paquete de ropa para niños, de tallas comprendidas entre la 3 y la 12, para ser recogido en su domicilio.

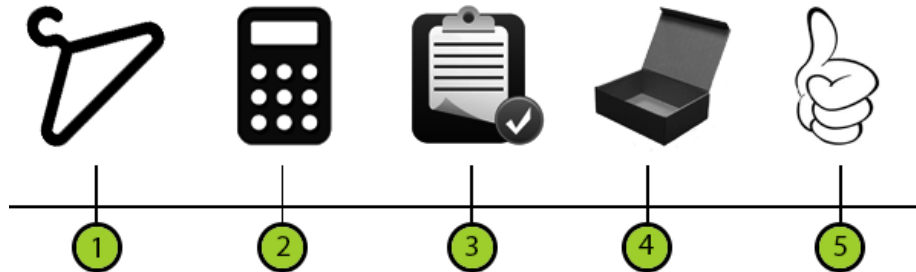


MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



Para orientar a los clientes vendedores en su proceso de venta, en la propia web hay unas pautas a seguir que se corresponden con:



- 1 Rebusca en el armario de tus hijos. Recupera la ropa que ya no sirve y esta en **buen estado**.
- 2 Con ayuda de la siguiente tabla consulta cuánto dinero te vamos a abonar en tu cuenta. Si superas el **mínimo de 15 productos** que te pedimos podrás continuar con el proceso de venta.

	Marcas clásicas	Marcas exclusivas	Marcas VIP
Complementos (Bolsos, gorros, bufandas,...)	0'50 €/set	1'00 €/set	1'50 €/set
Ropa interior y de baño (sin estrenar)	0'50 €/lote	1'00 €/lote	1'50 €/lote
Mallas y Camisetas de algodón (manga corta o larga):			
- Lisas, básicas o sin diseños	0'30 €/prenda	0'60 €/prenda	0'90 €/prenda
- Diseños (tipo Disney, H.Kittv...)	0'80 €/prenda	1'60 €/prenda	2'40 €/prenda
Faldas y pantalones (Cortos o largos):			
- Básicos	0'60 €/prenda	1'20 €/prenda	1'80 €/prenda
- Diseños originales	1'20 €/prenda	2'40 €/prenda	3'60 €/prenda
Jerséis, sudaderas, polos:			
- Lisos, básicos o sin diseños	0'60 €/prenda	1'20 €/prenda	1'80 €/prenda
- Diseños (tipo Disney, H.Kittv...)	1'20 €/prenda	2'40 €/prenda	3'60 €/prenda
Camisas, Chaquetas, cazadoras	1'50 €/prenda	3'00 €/prenda	4'50 €/prenda
Zapatos (sin estrenar)	1'80 €/prenda	3'60 €/prenda	5'40 €/prenda
Vestidos de niña:			
- Básicos y/o de algodón	1'50 €/vestido	3'00 €/vestido	4'50 €/vestido
- De tela	2'40 €/vestido	4'80 €/vestido	7'20 €/vestido
- De ceremonia	3'00 €/vestido	6'00 €/vestido	9'00 €/vestido
Conjuntos, trajes, gala, chandals:	2'40 €/set	4'80 €/set	7'20 €/set
Prendas de abrigo (Abrigos, trencas,...)	2'70 €/prenda	5'40 €/prenda	8'10 €/prenda
Zapatos de piel y deportivos (sin estrenar)	3'00 €/par	6'00 €/par	9'00 €/par

- 3 A continuación podrás **confirmar la solicitud de recogida**.
- 4 Para preparar el paquete, mete toda la ropa en una **caja o bolsa resistente** y en breve nos pondremos en contacto contigo para **efectuar la recogida**.
- 5 En cuanto recibamos las prendas verificaremos su estado y te haremos el ingreso en la cuenta.

Fig. 9.2.4.1. Diagrama proceso de venta



2. Nos ponemos en contacto con la empresa externa de mensajería para que realicen la recogida del paquete y nos lo haga llegar a nuestras instalaciones.

Fig. 9.2.4.2. Captura pantalla datos mensajería

3. Se recepciona el paquete y se verifica el buen estado de las prendas. Si todo está bien, se aplican los precios de la página anterior y se activa un saldo para que la vendedora pueda acceder a comprar con él en la misma web.

Acciones de reglas de cesta

Fig. 9.2.4.3. Captura pantalla saldo cliente

4. Con las prendas aceptadas, se llevan al lavado, planchado y acondicionado de las prendas para su venta.
5. Se pasan por la sección de fotografía e introducción de los datos en la web, para su posterior venta.



6. Se activan en la web y se presentan en el escaparate. Para ayudar a las clientas en el proceso de compra:

Cómo comprar:

Para conocer las características del producto, se debe pulsar sobre la prenda y hacer clic con el ratón, de modo que se abrirá una nueva ventana en la que se relatarán los siguientes datos:

Referencia:	Nº de 7 cifras
Género:	Mocete (Niño) <u>ó Moceta</u> (Niña)
Color:	Color principal de la prenda
Talla:	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 ó 12
Temporada:	Verano, Invierno, Entretiempo
Estado: 5* (5 Estrellas):	Prenda a estrenar
4* (4 Estrellas):	Prenda impecable en la que no se aprecia su estado usado.
3* (3 Estrellas):	Prenda cuidada y que se merece un "2ª estreno".
2* y 1*:	No encontrarás ningún artículo con estos estados ya que consideramos que no han superado nuestro control de calidad
Marca:	Fabricante de la prenda

Algunas prendas tienen más de una fotografía para que no perder detalle alguno de la misma, incluso existe la opción de verla ampliada haciendo clic sobre "Maximizar".

Para comprar, haciendo clic sobre "Comprar", se añade la prenda a la cesta. En la parte superior derecha de la pantalla marcamos sobre "Cesta" se podrán ver la cantidad de elementos seleccionados y su importe.

Una vez seleccionadas todas las prendas deseadas, se hace clic sobre "Confirmar". Si el cliente está registrado irá directamente a la pantalla "Resúmen del carrito", en caso contrario tendrá que registrarse.

Se cumplimentan todos los datos de Cliente, Dirección de envío, Forma de envío, se aceptarán los Términos y Condiciones de Servicio y se seleccionará una Forma de Pago.

Una vez finalizada la compra, recibiremos en nuestro sistema los datos de tu pedido y se te remitirá un correo electrónico a tu cuenta confirmando el mismo, para que puedas realizar cualquier consulta posterior sobre su estado.

Si los datos están incompletos o no son correctos, la propiedad se reserva el derecho de rechazar el pedido y se compromete a comunicar via e-mail al cliente el motivo del rechazo.

Si durante el proceso de la compra te surge cualquier duda, tienes activo, en todo momento, a nuestro "Mocete" en la parte inferior derecha de la pantalla, tras la pestaña que indica "Contáctanos".

Al ser los productos presentados, bienes usados, la disponibilidad de los mismo viene indicada bajo su fotografía, no obstante, si durante el proceso de la compra, alguna prenda pasase al estado "Vendido", se devolverá el importe que haya sido abonado.

Todos los artículos presentados, así como los precios indicados, son para el territorio peninsular español. Todos los precios vienen ya cargados con su correspondiente IVA:

Fig. 9.2.4.4. Diagrama proceso de compra



- Una vez recibida la orden de pedido se procede a la preparación del mismo, tal y como se ha indicado en apartados anteriores y a su envío al cliente por el servicio de mensajería externalizado.
- Del mantenimiento de la web, el trabajo de los contenidos, las fotografías, el diseño, nos ocupamos personalmente, sin contar con ningún otro servicio externo.

9.3. POLÍTICAS DE MARKETING.

9.3.1. POLÍTICA DE PRECIOS Y DESCUENTOS.

Una vez estudiada la demanda, la competencia y el precio de coste del producto se determinará la política de precio y se decide por aplicar la siguiente tabla:

	Marcas clásicas	Marcas exclusivas	Marcas VIP
Complementos (Bolsos, gorros, bufandas,...)	0'90 €/set	1'90 €/set	2'90 €/set
Ropa interior y de baño (sin estrenar)	0'90 €/lote	1'90 €/lote	2'90 €/lote
Mallas y Camisetas de algodón (manga corta o larga):			
- Lisas, básicas o sin diseños	1'90 €/prenda	2'90 €/prenda	5'90 €/prenda
- Diseños (tipo Disney, <u>H.Kitty</u> ...)	2'90 €/prenda	3'90 €/prenda	8'90 €/prenda
Faldas y pantalones (Cortos o largos):			
- Básicos	2'90 €/prenda	3'90 €/prenda	1'80 €/prenda
- Diseños originales	3'90 €/prenda	4'90 €/prenda	3'60 €/prenda
Jerséis, sudaderas, polos:			
- Lisos, básicos o sin diseños	0'60 €/prenda	1'20 €/prenda	1'80 €/prenda
- Diseños (tipo Disney, <u>H.Kitty</u> ...)	1'20 €/prenda	2'40 €/prenda	3'60 €/prenda
Camisas, Chaquetas, cazadoras	1'50 €/prenda	3'00 €/prenda	4'50 €/prenda
Zapatos (sin estrenar)	1'80 €/prenda	3'60 €/prenda	5'40 €/prenda
Vestidos de niña:			
- Básicos y/o de algodón	1'50 €/vestido	3'00 €/vestido	4'50 €/vestido
- De tela	2'40 €/vestido	4'80 €/vestido	7'20 €/vestido
- De ceremonia	3'00 €/vestido	6'00 €/vestido	9'00 €/vestido
Conjuntos, trajes, gala, <u>chandals</u>:	2'40 €/set	4'80 €/set	7'20 €/set
Prendas de abrigo (Abrigos, trencas,...)	2'70 €/prenda	5'40 €/prenda	8'10 €/prenda
Zapatos de piel y deportivas (sin estrenar)	3'00 €/par	6'00 €/par	9'00 €/par

Fig. 9.3.1.1. Tabla de precios de venta

Estos precios son entre un 200% y un 300% respecto a los precios de compra de las prendas, permitiendo ser los más baratos dentro de las empresas similares en el sector y cubrir los gastos de distribución, diseño, personal y demás.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



En ocasiones se realizarán campañas con descuentos específicos para premiar de distinto modo al cliente en función de:

- Descuentos en función del número de artículos adquiridos. Se bonificará al cliente con un descuento especial a partir de diez artículos adquiridos por compra. El ratio de descuento se aumentará en función del número de artículos comprados.
- Descuentos por fidelidad. Se bonificará el cliente con un descuento especial de una cantidad estipulada en función del número de compras realizadas. Se estipulará un periodo de tiempo y unas condiciones de compra para poder recibir dicha bonificación.
- Cheque Amigo. Cada vez que un cliente de MOCETES invita a un amigo a hacerse socio de MOCETES y este acepta una invitación, cada uno de ellos recibe un cheque regalo de una cantidad económica establecida (5€) que se le descontará en la siguiente compra que realicen.
- Descuentos por campañas. Algunos ejemplos:



Fig.9.3.1.2. Campañas con descuentos específicos



9.3.2. POLITICA DE DISTRIBUCION

El principal objetivo en la política de distribución de MOCETES es encargarnos de una distribución eficiente de los productos con un menor coste y un excelente servicio al cliente, por lo tanto, nuestra estrategia de adquisición, movimiento, almacenamiento de producto y control de inventario se encauzaran de tal modo que la rentabilidad presente y futura de la empresa sea maximizada en términos de costes y efectividad.

Las actividades claves son:

- Servicio al cliente. El cliente recibirá un servicio de atención a través de internet (a través de correo electrónico) o bien telefónicamente (whatsapp).
- Transporte. Los pedidos realizados por los clientes serán entregados en un plazo de entre 24/48 horas desde que se recibe la orden de pedido. Dichos pedidos serán entregados en la dirección facilitada por el cliente por la empresa transportista. Su buena gestión disminuirá costes de transporte al cliente.
- Gestión de stocks. Para una buena realización de la distribución de los artículos, la gestión de stocks será un punto crítico. Su correcta gestión disminuirá costes de almacenaje.
- Procesamiento de pedidos. Los pedidos recibidos en MOCETES serán gestionados por los empleados de las oficinas centrales.
- El conjunto de estas actividades Lograra la satisfacción del cliente y la reducción de costes para MOCETES.

Otros factores que deberemos tener en cuenta serán:

- El aumento de proveedores. El aumento de clientes-vendedores significa un aumento en la oferta de nuestros artículos, de modo que el cliente tendrá una gran variedad de artículos entre los que escoger aquel que más se acerque a sus necesidades. Se deberá tener en cuenta que dicho aumento requerirá un esfuerzo en la gestión de stocks, procesamiento de los pedidos y la gestión del transporte.
- La eficiencia en el servicio para alcanzar niveles elevados. La eficiencia en nuestro servicio marcara la fidelización del cliente. A mayor eficiencia en nuestro servicio será más fácil que los clientes repitan con MOCETES en las compras de moda y complementos por Internet.
- La cadena de distribución requiere tener cada vez menos stock.
- Desarrollar un sistema de gestión de la información. Un buen sistema de información, ya sea a nivel interno como externo, nos facilitará dar al cliente el mejor servicio que se pueda ofrecer: servicio de atención al cliente, transporte, recogida de productos, pagos...



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



Todos estos factores harán que aumenten los beneficios al incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de MOCETES para enfrentarse al reto de la globalización. Optimizando la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional.

La coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra como es la calidad, confianza, precio, packaging, distribución, servicio, será otro beneficio adquirido como resultado de la política de distribución.

La importancia estratégica del canal de distribución de internet es vital para crear una imagen. La tendencia actual entre los clientes de productos de moda es la de comprar por internet o en tiendas exclusivas, por lo tanto, la red abarca una cantidad enorme de potenciales clientes a nivel mundial, lo cual es crucial ante un posible salto comercial fuera de nuestras fronteras.

9.3.3. POLITICA DE PRODUCTO

Los productos ofrecidos por MOCETES son prendas de ropa, calzado y accesorios en estado casi nuevo, de segunda mano, para niños de 3 a 12 años, a un precio muy rebajado, inferior al que se pueda encontrar en una tienda física y en cualquier tienda de productos de segunda mano. El consumidor podrá encontrar el producto que más se ajuste a sus necesidades ya que podrá elegir entre diversas firmas, modelos y precios.

Dentro de nuestra política de producto deberemos tener en cuenta cuatro elementos fundamentales:

La MARCA

Es un signo susceptible de representación gráfica que sirve para distinguir los productos o servicios de una persona física o jurídica. La marca permite al cliente reconocer el producto. Es un verdadero concentrado de informaciones que confortan al cliente. Debe ser fácilmente recordable e internacional. La marca envía al cliente una promesa de producto. Es uno de los soportes de la posición elegida. Demanda tiempo y medios para hacerse un sitio entre el público elegido. Puede ser muy rápidamente cuestionada al menor paso en falso.

Es fundamental que la marca vaya asociada a un marketing mix coherente. Además, la marca debe relacionarse con el target de la clientela y la posición elegida. El concepto de esta marca, como se ha comentado antes es responder a una demanda del cliente. Los valores que se quieren transmitir con esta marca son los de exclusividad, comercio colaborativo, ahorro, reciclaje que permite actuar en contra de los cañones y las normas establecidas. Estos valores encajan perfectamente con las características de una empresa joven y moderna.

MOCETES está representada por un conejo que es un animal que representa:

Miedo y prudencia, humildad, movimiento, vida, fertilidad, sensibilidad y agilidad mental. Esto es moverse a través del miedo, vivir con astucia, recibir enseñanzas secretas y mensajes intuitivos, pensar con rapidez, fortalecer la intuición. Sin embargo el tótem conejo



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



también representa la humildad, porque es callado y suave y no es presumido.

El conejo representa movimiento en la vida, la fertilidad, los conejos se reproducen con una facilidad escandalosa, esa es la idea de MOCETES, que sus pedidos se reproduzcan y multipliquen,

El conejo también es símbolo de suerte. Llevar algún atributo suyo como una patita o el rabito del conejo era usual en la Edad Media como llamada al dinero y fortunas. El conejo les aseguraba ganancias.

Así que el conejo de MOCETES quiere representar un servicio al cliente ágil, rodeado de buena suerte y que cada día multiplica su actividad, sin límite.

Esta simbología es completamente innovadora, pues la estrategia de marca de MOCETES va asociada normalmente al buen gusto y al amor por la calidad. Por lo tanto, y en contraposición con lo anteriormente expuesto, el producto quedara perfectamente diferenciado y posicionado de forma eficaz.

La Cartera De Productos

Nuestra cartera de productos variara en función de las ventas recibidas de cada uno de nuestros clientes/vendedores. MOCETES tendrá siempre una dependencia directa con sus proveedores para establecer la cartera de productos. Esta se irá creando a medida que vayamos fidelizando más vendedores.

La diferenciación de los productos

Los productos que ofertamos ya han estado en el mercado, por lo que nuestra política de diferenciación de producto siempre se basara en el precio y en el servicio de entrega del producto para diferenciarnos de la competencia.

La presentación

Todas las prendas recibidas pasarán por un estricto control de calidad, para verificar que se encuentran en perfecto estado para su reestreno.

Tras el proceso de selección se llevarán a lavar, planchar y se recogerán en bolsas transparentes individuales donde se introducirá el código de la prenda.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



9.3.4. POLITICA DE COMUNICACION

Para asegurar la comunicación, tanto de los clientes como de los proveedores, la herramienta a usar de modo generalista es la página web de MOCETES (información sobre el calendario de apertura de los nuevos escaparates, información sobre MOCETES, información sobre los servicios ofrecidos por la empresa...).

Sin duda, este es uno de los aspectos más importantes para MOCETES, darse a conocer entre sus clientes. En el sector del comercio electrónico dedicado a la venta de prendas de ropa y calzado, para niños, de segunda mano, ya empezamos a encontrar empresas posicionadas, de modo que se deberá hacer hincapié en la comunicación con el fin de dar a conocer entre los clientes potenciales los productos y el servicio ofrecidos. Una vez que MOCETES haya iniciado su actividad, el mejor reclamo será el "boca a boca", ya que la satisfacción de los clientes será la mejor publicidad, por este motivo se premia al cliente con el "Cheque Amigo".

El primer paso a seguir en la política de comunicación será la presentación de MOCETES en sociedad. Dicha presentación se realizó en la Feria de Zaragoza, los días 9 y 10 de Noviembre de 2.013 en la exposición "Menuda Feria" dedicada a todo tipo de productos y servicios para niños.

La estrategia que seguirá MOCETES para darse a conocer será mediante anuncios en la prensa y en revistas especializadas en el sector de la moda infantil. A medio plazo, se iniciaran campañas publicitarias en televisión e Internet.

Gracias a la comunicación la empresa podrá dirigirse a su clientela. Los fenómenos de la competencia, las diferentes formas de distribución asociadas a la multitud de productos existentes en el mercado han llevado a construir procesos comerciales y promocionales destinados a influir en la elección de la clientela.

Nuestras herramientas de comunicación será la creación, actualización y mejora de la página web, la publicidad en los medios de comunicación y la presentación de la empresa en diversos emplazamientos, así como ferias, reportajes en programas de la radio, televisión...



10 PLAN DE OPERACIONES

10.1 DISEÑO

10.1.1 POSICIONAMIENTO PRODUCTIVO

El Enfoque por Procesos es la estrategia de posicionamiento productivo que MOCETES ha decidido seguir. Los principales motivos son:

- Gran cantidad de elementos diferentes en stock, ya que cada prenda es única y rar vez tendremos dos prendas iguales.
- Procesos claramente definidos: Recogida, selección, lavado y plancha, fotografía, informática, almacenaje, preparación de pedidos y envíos.
- Énfasis en la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Búsqueda de calidad de altas prestaciones.
- Ser cada vez más selectivos a la hora de aceptar el estado de las prendas.
- Política de inventario que permita un equilibrio entre las compras y las ventas.

10.1.2 PLAN DIRECTOR

A continuación se presenta la tabla de ventas estimadas para el periodo de los próximos 5 años:

	2016	2017	2018	2019	2020
NIÑO	30.600 €	99.280 €	147.050 €	163.200 €	195.500 €
NIÑA	36.000 €	116.800 €	173.000 €	192.000 €	230.000 €
CALZADO	18.000 €	58.400 €	86.500 €	96.000 €	115.000 €
COMPLEMENTOS	5.400 €	17.520 €	25.950 €	28.800 €	34.500 €
	90.000 €	292.000 €	432.500 €	480.000 €	575.000 €

Tabla 10.1.2.1. Facturación estimada para los 5 primeros años.

Durante el primer año se considera una cartera de clientes compuesta por 700 personas. Actualmente, la compra media por cliente, asciende a 32€ y suelen realizar un pedido cada 3 meses. Así que el gasto medio anual por cliente es de 128€.

Para el año 2017 se espera llegar a 2.300 clientes, aumentando la cartera de clientes en 100/150 nuevos clientes mes.

En el 2.018 el aumento adecuado sería de 100 clientes al mes, para llegar a los 3.400 clientes. En los dos años siguientes con seguir manteniendo una media de crecimiento de 50 personas al mes, se estima una cifra alcanzable y adecuada: 4500 clientes.

Si tenemos en cuenta la figura 4.1.4.6. donde aparece el número de compradores por Internet en España, que asciende a 9.420.707 y de los cuáles, un 4% realiza compras de prendas de vestir, el mercado potencial sería 376.830 compradores.



Se considera una buena cuota de mercado el 1'2% del total, al ser nuestro mercado muy acotado, ya que sólo se comercializan prendas para niños, de 3 a 12 años, de segunda mano.

Para comprobar si ésta estimación de cartera de clientes, junto con la tabla indicada de facturación prevista, se adjunta, a continuación una tabla en la que se determina la distribución de los distintos importes de gastos y beneficios:

	2016	2017	2018	2019	2020
COMPRA PRENDAS (10%)	9.000 €	29.200 €	43.250 €	48.000 €	57.500 €
IMPUESTOS (21%)	18.900 €	61.320 €	90.825 €	100.800 €	120.750 €
LOGÍSTICA (9%)	8.100 €	26.280 €	38.925 €	43.200 €	51.750 €
RECURSOS HUMANOS (40%) (Salario + 37'5% SS + Pluses)	36.000 €	116.800 €	173.000 €	192.000 €	230.000 €
GASTOS GENERALES (12%)	10.800 €	35.040 €	51.900 €	57.600 €	69.000 €
BENEFICIO (8%)	7.200 €	23.360 €	34.600 €	38.400 €	46.000 €
TOTALES:	90.000 €	292.000 €	432.500 €	480.000 €	575.000 €

Tabla 10.1.2.2. Previsión gastos/beneficios para los 5 primeros años.

Vemos que la correlación de gastos va en proporción con la facturación, ya que se invierte un 10% de esta facturación en adquirir más prendas.

El 21% es el impuesto del IVA, el cuál tenemos que considerar al completo, ya que las compras, al hacerlas a clientes particulares, se hacen sin repercusión del IVA, pero todas las ventas tienen que venir grabadas con éste Impuesto.

La empresa de mensajería externa, tiene un coste medio del 9% de la facturación, ya que cada envío tiene un coste de medio de 3€ y se prevee en 2016 una cantidad de 2.700 pedidos, lo mismo que ocurre, proporcionalmente, en los años posteriores.

El tema de Recursos Humanos, se verá más adelante, en el capítulo del Plan de Recursos Humanos. Se considerarán los salarios mínimos de la tabla salarial del convenio colectivo correspondiente al Comercio Textil y se comprobará la relación directa del personal con el porcentaje de la facturación. Además de éstos gastos generales, se aplica un 37'5% de gastos a la empresa por Seguros Sociales y otro 12'5% para pluses y horas extras.

Cómo gastos generales se consideran costes de gas, electricidad, limpieza, alquiler, contabilidad, depreciación, seguros, intereses, tarifas legales, reparaciones, materiales adquiridos, facturas de teléfono, gastos utilitarios y viajes. Se estima que no superarán el 12% de la facturación global anual. Para el primer año se calculan en 900€/mes hasta los más de 5.000€/mes para el año 2.020.

Por último se considera un beneficio para MOCETES del 8% de la facturación anual.



10.1.3 PLANIFICACIÓN AGREGADA

De cara a plantear la planificación agregada, la demanda de productos se estima que será constante con cierta tendencia creciente. También tenemos en cuenta que en las épocas de rebajas de los centros comerciales, las ventas online, en éste sector, disminuyen considerablemente.

Para el primer año, se ha decidido que la jornada laboral será de lunes a domingo, dos personas, 4 horas cada una.

Para definir si vale la pena incrementar la plantilla o crear otro turno, MOCETES ha contemplado dos estrategias:

- Producción haciendo horas extras.
- Producción sin hacer horas extras.

DEMANDA ESTIMADA EN Nº DE PRENDAS	1T	2T	3T	4T	TOTAL
ROPA NIÑO	1530	2448	612	1530	6120
ROPA NIÑA	1800	2880	720	1800	7200
CALZADO	900	1440	360	900	3600
COMPLEMENTOS	270	432	108	270	1080
Demanda agregada	4500	7200	1800	4500	18000
Días laborables (por trimestre)	90	91	92	92	365
Stock de seguridad (10%)	450	720	180	450	1800
Cambios de Stock de Seguridad	450	270	-540	270	450
Demanda corregida	4950	7470	1260	4770	18450
Demanda corregida acumulada	4950	12420	13680	18450	18450
COSTES UNITARIOS					
Coste medio compra por unidad (ESTIMADO)		1			
Coste del stock por unidad y trimestre (ESTIMADO)		0,15			
Coste contratación trabajadores (ESTIMADO)		300			
Coste despido trabajadores (ESTIMADO)		400			
Horas de trabajo requeridas por unidad		0,10			
Coste de trabajador por hora		8			
Coste extra por unidad (ESTIMADO)		0,5			
OTROS DATOS					
Capacidad de gestión y organización (Prendas por hora)		10			
Horas día trabajadas		8			
Inventario inicial en unidades		3000			
Cantidad máxima diaria en horas extras (4 horas/día)		4			



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



	1T	2T	3T	4T	TOTAL
Demanda agregada	4500	7200	1800	4500	18000
Gestión prendas planeada trimestre	4500	4500	4500	4500	18000
Gestión prendas jornada regular	4320	4368	4416	4416	17520
Gestión prendas extra	180	132	84	84	480
Inventario general	3000	0	2700	0	5700
Inventario acumulado	3000	3000	5700	5700	
COSTES TOTALES					
GASTOS GENERALES	2700	4320	1080	2700	10800
COMPRAS PRENDAS	2250	3600	900	2250	9000
COSTES DE CONTRATACIÓN	0	0	0	0	0
COSTES DE DESPIDO	0	0	0	0	0
COSTES DE MANTENIMIENTO					
INVENTARIO	450	450	855	855	2610
TOTAL COSTES	5400	8370	2835	5805	22410

	1T	2T	3T	4T	TOTAL
Demanda agregada	4500	7200	1800	4500	18000
Gestión prendas planeada trimestre	5000	7500	2000	5000	19500
Gestión prendas jornada regular	4320	4368	4416	4416	17520
Gestión prendas extra	0	0	0	0	0
Inventario general	3000	0	2616	0	5616
Inventario acumulado	3000	3000	5616	5616	
COSTES TOTALES					
GASTOS GENERALES	2700	4320	1080	2700	10800
COMPRAS PRENDAS	2250	3600	900	2250	9000
COSTES DE CONTRATACIÓN	0	0	0	0	0
COSTES DE DESPIDO	0	0	0	0	0
COSTES DE MANTENIMIENTO					
INVENTARIO	450	450	842	842	2585
TOTAL COSTES	5400	8370	2822	5792	22385

Tabla 10.1.3. Planificación Agregada de MOCETES en el primer año.

Según las tablas anteriores, resulta que sin necesidad de hacer horas extras, podemos cubrir las demandas de los clientes, obteniendo a final de año un inventario de unos 5.616 prendas en el almacén.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



10.1.4 DISEÑO DEL PRODUCTO

Los productos ofrecidos por MOCETES son prendas de ropa, calzado y accesorios en estado casi nuevo, de segunda mano, para niños de 3 a 12 años, a un precio muy rebajado, inferior al que se pueda encontrar en una tienda física y en cualquier tienda de productos de segunda mano. El consumidor podrá encontrar el producto que más se ajuste a sus necesidades ya que podrá elegir entre diversas firmas, modelos y precios.

Dentro de nuestra política de producto deberemos tener en cuenta cuatro elementos fundamentales:

La MARCA

Es un signo susceptible de representación gráfica que sirve para distinguir los productos o servicios de una persona física o jurídica. La marca permite al cliente reconocer el producto. Es un verdadero concentrado de informaciones que confortan al cliente. Debe ser fácilmente recordable e internacional. La marca envía al cliente una promesa de producto. Es uno de los soportes de la posición elegida. Demanda tiempo y medios para hacerse un sitio entre el público elegido. Puede ser muy rápidamente cuestionada al menor paso en falso.

Es fundamental que la marca vaya asociada a un marketing mix coherente. Además, la marca debe relacionarse con el target de la clientela y la posición elegida. El concepto de esta marca, como se ha comentado antes es responder a una demanda del cliente. Los valores que se quieren transmitir con esta marca son los de exclusividad, comercio colaborativo, ahorro, reciclaje que permite actuar en contra de los cañones y las normas establecidas. Estos valores encajan perfectamente con las características de una empresa joven y moderna.

MOCETES está representada por un conejo que es un animal que representa:

Miedo y prudencia, humildad, movimiento, vida, fertilidad, sensibilidad y agilidad mental. Esto es moverse a través del miedo, vivir con astucia, recibir enseñanzas secretas y mensajes intuitivos, pensar con rapidez, fortalecer la intuición. Sin embargo el tótem conejo también representa la humildad, porque es callado y suave y no es presumido.

El conejo representa movimiento en la vida, la fertilidad, los conejos se reproducen con una facilidad escandalosa, esa es la idea de MOCETES, que sus pedidos se reproduzcan y multipliquen,

El conejo también es símbolo de suerte. Llevar algún atributo suyo como una patita o el rabito del conejo era usual en la Edad Media como llamada al dinero y fortunas. El conejo les aseguraba ganancias. Así que el conejo de MOCETES quiere representar un servicio al cliente ágil, rodeado de buena suerte y que cada día multiplica su actividad, sin límite.

Esta simbología es completamente innovadora, pues la estrategia de marca de MOCETES va asociada normalmente al buen gusto y al amor por la calidad. Por lo tanto, y en contraposición con lo anteriormente expuesto, el producto quedara perfectamente diferenciado y posicionado de forma eficaz.



La Cartera De Productos

Nuestra cartera de productos variara en función de las ventas recibidas de cada uno de nuestros clientes/vendedores. MOCETES tendrá siempre una dependencia directa con sus proveedores para establecer la cartera de productos. Esta se irá creando a medida que vayamos fidelizando más vendedores.

La diferenciación de los productos

Los productos que ofertamos ya han estado en el mercado, por lo que nuestra política de diferenciación de producto siempre se basara en el precio y en el servicio de entrega del producto para diferenciarnos de la competencia.

La presentación

Todas las prendas recibidas pasarán por un estricto control de calidad, para verificar que se encuentran en perfecto estado para su reestreno. Tras el proceso de selección se llevarán a lavar, planchar y se recogerán en bolsas transparentes individuales donde se introducirá el código de la prenda.

10.1.5 DISEÑO DEL PROCESO

En el diseño del proceso de producción de MOCETES , se debe decidir la mejor combinación de recursos humanos, equipos, materiales, métodos y automatización que permita la fabricación de los productos que conforman la cartera.

Durante este diseño, se deben tener siempre presentes las prioridades competitivas de Calidad e Innovación, así como el posicionamiento productivo de Enfoque por Procesos que MOCETES ha decidido seguir.

Estimación del punto muerto

Vamos a determinar el punto muerto de MOCETES, es decir, el volumen de ventas en el que los ingresos igualan a los costes, y a partir del cual se empieza a obtener beneficio.

Mediante el análisis de este punto muerto se podrá estimar el margen de maniobra y riesgo que posee MOCETES, así como servir de base para posteriores decisiones. Debido a que MOCETES es una empresa multiproducto, todos los cálculos se realizan en base a valores medios del conjunto.

- Recta de ingresos.

De los datos de planificación agregada surge que para lograr las ventas esperadas en el Plan de Marketing de 90.000 € , se deben vender 18.000 prendas. Esto da un precio medio de 5€/prenda, que se corresponde con la pendiente de la recta de ingresos.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



- Recta de costes.

Partimos de los costes fijos, que basándonos en la tabla 10.1.2.2 son los gastos determinados como Recursos Humanos más los Gastos Generales (gas, electricidad, limpieza, alquiler, contabilidad, depreciación, seguros, intereses, tarifas legales, reparaciones, materiales adquiridos, facturas de teléfono, gastos utilitarios y viajes).

En total, 46.800 €, que se corresponde con el origen de la recta de costes, a producción cero.

Los gastos variables son las compras de prendas (9.000€), los impuestos (18.900€) y los gastos de logística (8.100€), dando un valor total anual de 36.000€, €, lo que es equivalente a un coste variable medio de 3 €/prenda, que se corresponde con la pendiente de la recta de costes.

La totalidad de gastos, para una venta de 18.000 prendas es de 82.800€.

- Cruce de recta de ingresos y recta de costes.

En la figura siguiente se representan las rectas de ingresos y de costes. Del cruce de ambas rectas surge que el punto muerto para MOCETES se da con una venta anual de prendas.

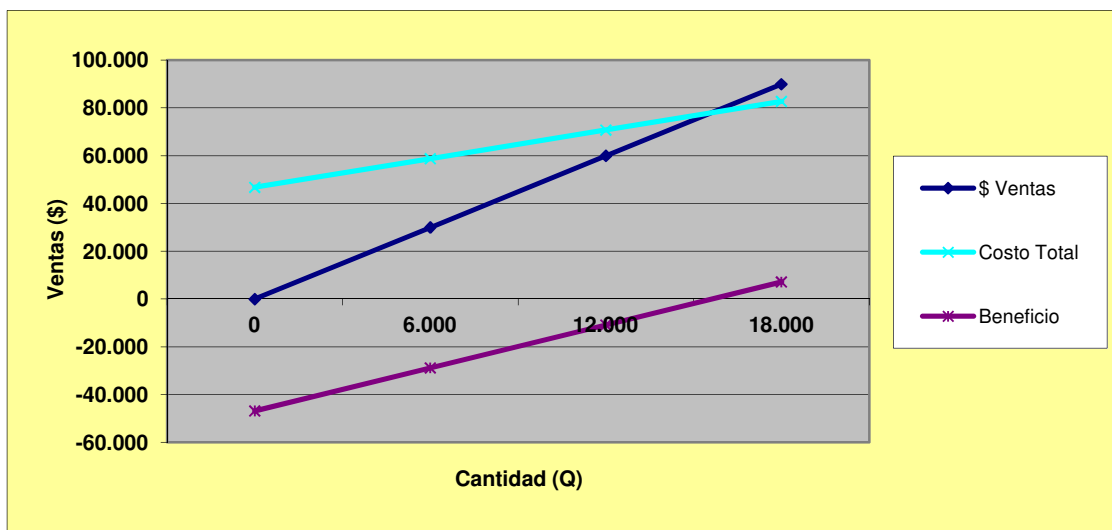


Fig. 10.1.5.1. Punto muerto de MOCETES.

De ésta gráfica, podemos contemplar que aunque se estuviera ligeramente por debajo de las ventas estimadas, se sigue obteniendo beneficio, y con un margen de seguridad.



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El tipo de proceso que seguirá MOCETES será por Lotes. A continuación se muestran algunos detalles de las instalaciones.

La empresa llegará a un acuerdo de compra con los clientes vendedores (proveedores) y pondrá en la Web las prendas adquiridas para vender.

Los usuarios podrán, previo registro gratuito, mirar y comprar todo los productos que deseen.

Una vez el cliente haya decidido qué comprar, haya realizado el pago se le hará llegar su pedido en un plazo aproximado de 48 horas. Una empresa subcontratada se encargará de toda la gestión del transporte y almacenaje de los productos.

Periódicamente, se enviarán e-mails a los usuarios registrados avisándoles de las promociones abiertas y las que están próximas a abrirse.

En el siguiente diagrama, se muestra el funcionamiento de la empresa.

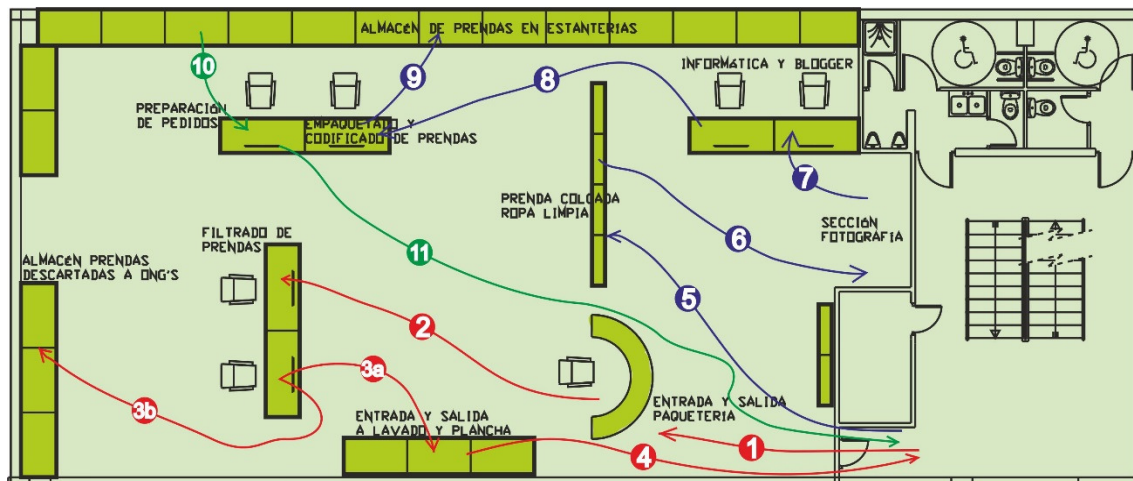


Fig. 10.5.1.1. Diagrama de flujo del funcionamiento de la empresa.

Las líneas rojas indican el camino que siguen las prendas para su selección:

- 1.- La empresa de mensajería entrega el paquete recogido en el domicilio del cliente.
- 2.- Se desembala y se deja sobre las mesas de filtrado de Prendas.
- 3.- Se seleccionan las prendas:
 - 3a.- La ropa aceptada se prepara para llevarla a lavar y a planchar.
 - 3b.- La ropa descartada se almacena para su donación a una ONG.
- 4.- Las prendas aceptadas salen para la lavandería.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



Las líneas azules indican el flujo de las prendas limpias hasta su almacenamiento.

- 5.- La ropa limpia y planchada es recepcionada y colgada en percheros.
- 6.- Prenda a prenda pasa a la sección de fotografía.
- 7.- Se introduce la imagen y los datos principales en la web.
- 8.- Se codifican y se embolsan en paquetes individuales.
- 9.- Pasan a su hueco en la estantería.

Las líneas verdes indican la salida de las prendas tras haber sido adquiridas en un pedido:

- 10.- Preparación de pedido, de acuerdo a la selección del cliente y la codificación de las prendas.
- 11.- Entrega del paquete a la empresa de mensajería y envío al cliente.

DIAGRAMA DEL PROCESO

Las actividades del proceso de producción de MOCETES quedan recogidas en el siguiente diagrama de proceso:

Tiempo (min.)	Símbolos del diagrama					Descripción de la actividad
	Ope	Tra	Ins	Ret	Alm	
2		X				Recepción del paquete
5	X					Desembalaje
10	X					Filtrado y selección de prendas
2				X		Preparación salida lavandería
2		X				Recepción ropa limpia
10	X					Fotografía
10	X					Introducción en página Web
5						Codificación y embolsado
2					X	Almacenamiento
10				X		Venta, preparación de pedido
2		X		00		Envío

Tabla 10.1.5.1. Diagrama de proceso por cada 10 prendas.



10.1.6. CAPACIDAD PRODUCTIVA

Por el sistema de funcionamiento de MOCETES, siendo una empresa multiproducto, y cada prenda diferente, no es factible expresar su capacidad producto a producto, y se realiza de forma global.

Para establecer la capacidad de las instalaciones de MOCETES se parte de los datos de planificación agregada que indican que para lograr las ventas esperadas en el Plan de Marketing de 90.000€, se deben gestionar y vender 18.000 prendas.

Partimos de un stock inicial de 3.000 prendas que irá aumentando con las prendas recepcionadas y aceptadas, esperando tener un stock de seguridad al final del primer año de 6.000 prendas. Éste stock servirá de colchón para la demanda variable del mercado. Se considera que en ningún caso deberá bajar del número de ventas previstas a vender en 2 meses.

La capacidad de diseño de MOCETES depende en gran grado en la respuesta de las clientas vendedoras a acceder a enviar las prendas de sus hijos. Suponiendo que la respuesta sea óptima y esté por encima de la capacidad de gestión de prendas del personal activo, podemos determinar que la capacidad de MOCETES es: 2 personas x 4 horas/día x 365 días/año x 10 prendas/h = 29.200 prendas, ésta capacidad está por encima de la necesidad calculada en la planificación agregada, 18.000 prendas.

10.1.7 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Para la distribución de las distintas zonas en la planta, se han tenido en cuenta muchos factores para que el desarrollo del trabajo sea práctico y rápido.

Block Plan:

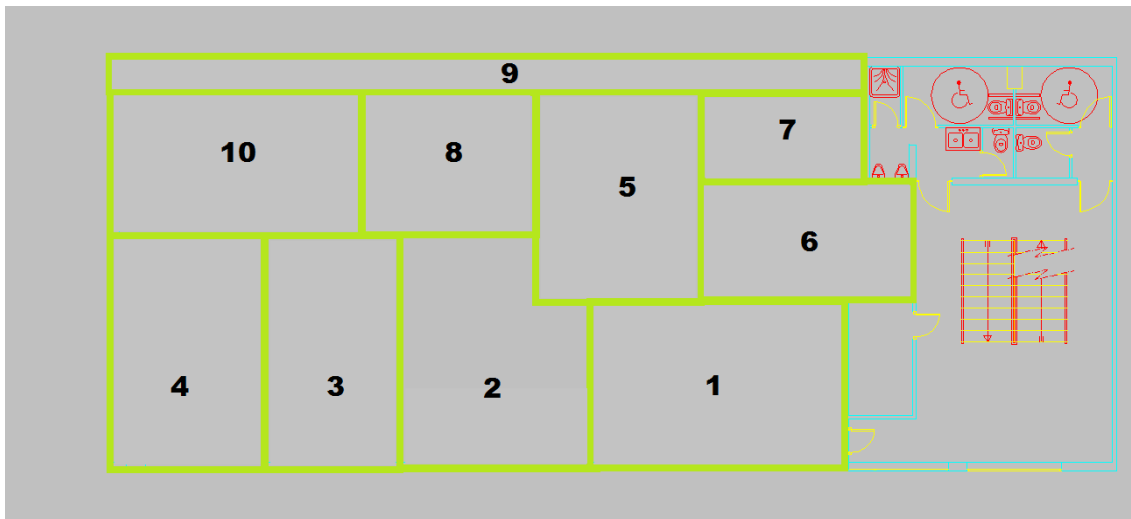


Fig. 10.1.7.1. "Block Plan" de MOCETES.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



En todo momento se han tenido en cuenta las superficies necesarias, el equipamiento y mobiliario adecuado y los criterios de cercanía y flujo de los distintos procesos.

La leyenda del “Block Plan” es:

1. Entrada y salida de paquetería
2. Entrada y salida a lavado y plancha
3. Filtrado de prendas
4. Almacén de prendas descartadas para ONG´s
5. Prenda colgada, ropa limpia
6. Sección fotografía
7. Informática y Blogger
8. Empaquetado y codificado de prendas
9. Almacén de prendas en estanterías
10. Preparación de pedidos

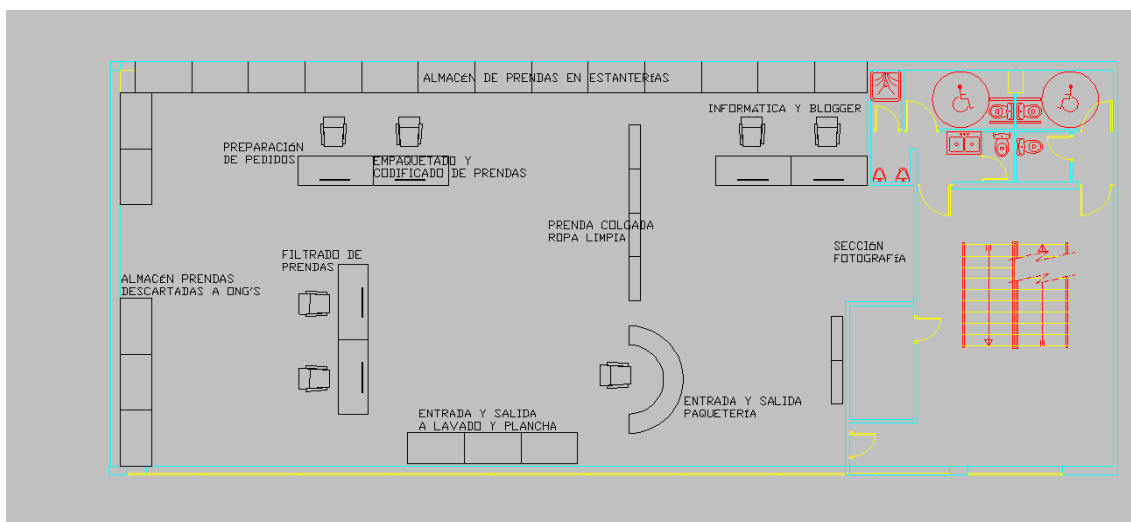


Fig. 10.1.7.2. Layout - Distribución en planta.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



Como se ha indicado, MOCETES plantea instalar y mantener sus instalaciones en el polígono industrial “Plataforma Logística de Zaragoza (Pla-ZA)”, a pesar de que las naves en éste polígono son caras, de momento, se alquila una pequeña zona de almacén-oficinas, dentro de una Nave Industrial que nos permitirá en el futuro ir ampliando, si se estima necesario, la superficie alquilada.

Mensajería:

A pesar de resultar reincidentes en el tema, el factor principal para el buen funcionamiento de MOCETES es contar con una o varias empresas de mensajería que cumpla los plazos contratados y nos permite solicitar una recogida o entrega en la franja horaria que determinemos.

Inicialmente, se decide trabajar con GLS como empresa de mensajería única, apoyándonos también en el sistema de distribución de los Puntos Kiala.

La localización de MOCETES, respecto a los sistemas de acceso y comunicaciones más próximos es:

- 2'0 Km. Al futuro apeadero de Pla-ZA
- 2'5 Km. A la Autovia N-II Madrid-Barcelona
- 2'8 Km. Al aeropuerto de Zaragoza
- 13 Km. Estación Delicias, Trenes-AVE-Autocares

En las figuras siguientes se pueden observar los planos de localización macro y micro de donde estará ubicada nuestra fábrica.



Fig. 10.1.8.2. Localización macro de MOCETES.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



Fig. 10.1.8.3. Localización micro de MOCETES.



10.2. GESTIÓN

10.2.1. PLANIFICACIÓN

Nuestro negocio simplemente comercializa productos, es decir, no tiene un proceso de fabricación que podamos planificar, ya que la entrada de prendas a la tienda dependerá de la respuesta de los clientes que quieran vender la ropa de sus hijos y del estado en el que se encuentren las mismas, pasando, o no, el proceso de filtrado de prendas.

El aprovisionamiento de estas prendas, tal y cómo se ha comentado en múltiples ocasiones proviene de los clientes de MOCETES. Para motivar a éstas ventas, a nuestros clientes, también se realizarán campañas periódicas en las que se valore más la ropa de temporada o las tallas más grandes que son las que menos se reciben y las que antes son vendidas.

Las prendas ya preparadas para su venta se tendrán en las estanterías del almacén, ordenadas según el código de la prenda. Estas estanterías son las estándares que habitualmente encontramos en una sala de oficinas:



Fig. 10.2.1. Estanterías de almacén de prendas.

Cada columna representa una talla de las prendas y cada fila almacena un tipo de prenda diferente (Partes de arriba, partes de abajo, Interiores, Prendas de Abrigo,...)

Las prendas van una a una en bolsas individuales con solapa de cierre con adhesivo. Para la práctica totalidad de las prendas se utilizarán bolsas de 25x28 cm, a excepción de los abrigos y prendas más grandes que irán en bolsas de 33x38 cm.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



Además de ir cada prenda en su bolsa individual, llevan el código sujeto a la prenda con un Navete, evitando se pierda el número de identificación.



Fig. 10.2.2. Embolsado de prendas.



Fig. 10.2.3. Codificación con Navetes

Al ser elementos de poco peso, el movimiento de las prendas y paquetes se realizará de forma manual. Se cuenta también con unos contenedores de plástico provistos de ruedas, para su uso en caso de mayores pesos.

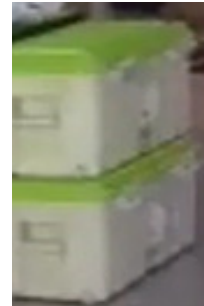


Fig.: 10.2.4. Carritos de transporte

10.2.2 LOGÍSTICA INTEGRAL

Los pedidos a los clientes son preparados con cuidado y embolsados en bolsas proporcionadas por la empresa de mensajería, en el que se aplica una etiqueta adhesiva con la dirección de origen y la dirección de entrega.



Fig. 10.2.5. Embolsado de pedidos para entrega a la empresa de mensajería.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



En el caso de que el paquete sea grande y no quepan en las bolsas, se utilizarán cajas de cartón corrugado, con solapas, del tamaño adecuado para el envío.



Fig. 10.2.6. Embalajes para grandes paquetes.

En ocasiones, las entregas en la ciudad de Zaragoza, las realizaremos en mano, por el propio personal de Mocetes, para ello, hemos preparado unas bolsas con el logotipo de Mocetes, que a su vez, sirve como regalo para el cliente y al ser reutilizable, hace publicidad de la tienda.



Fig.10.2.7. Bolsa-Mochila MOCETES



10.2.3. CONTROL DEL STOCK

El control del stock y las prendas existentes se realiza desde la propia aplicación Prestashop que es un sistema gestor de contenidos (CMS) libre y de código abierto, cuya principal aplicación es la creación de tiendas online de comercio electrónico.

Desde este sistema, en un solo pantallazo, podemos ver el stock total existente (3.208 prendas). Además de ver otras características básicas como son la referencia, el nombre, el precio y si esta activa o no la prenda en el escaparate.

ID	Foto	Nombre	Referencia	Categoría	Precio base	Precio final	Cantidad	Mostrado	Acciones
59		Camisa	1140008	Toda la ropa	4,00 €	4,00 €	1	✓	
60		Camisa	1140009	Toda la ropa	4,00 €	4,00 €	1	✓	
62		Camisa	1140011	Toda la ropa	4,00 €	4,00 €	1	✓	
73		Camisa	1140022	Toda la ropa	4,00 €	4,00 €	1	✓	
75		Polo	1140024	Toda la ropa	2,00 €	2,00 €	1	✓	
77		Polo	1140026	Toda la ropa	2,00 €	2,00 €	1	✓	
86		Polo	1140035	Toda la ropa	2,00 €	2,00 €	1	✓	

Fig. 10.2.8.1. Captura de pantalla control de stocks en sistema Prestashop.

10.2.4 POLÍTICA DE CALIDAD, AMBIENTAL Y DE SST.

MOCETES expresa su compromiso en el desarrollo y mejora de un Sistema de Gestión mediante el establecimiento de la Política de Calidad, Política Ambiental, Política de SST, Objetivos y Metas de Calidad, Ambientales y de SST. Al final de este documento, como anexo, se presenta la Política integrada de los tres Sistemas de Gestión.

En este Plan se pretenden añadir objetivos indicadores sistematizados, cuyas principales líneas de actuación sean aumentar la cartera de clientes/proveedores, diversificar la Organización, mantener un incremento de ingresos de al menos un 5 %, el desarrollo y la innovación y trabajar según el modelo EFQM.

En los próximos años se espera obtener la certificación EFQM, mediante la presentación de la Memoria Conceptual.

En cuanto a la gestión medioambiental no se contempla la emisión de gases.

La actividad consiste en facilitar el reaprovechamiento de prendas ya existentes en el mercado relacionadas con el mundo de los niños de 3 a 12 años, con ello estaremos reciclando y protegiendo el medio ambiente aprovechando al máximo la vida útil de los artículos relacionados con los más pequeños.



10.2.5 MANTENIMIENTO

Para conservar las instalaciones en buen estado y evitar su degradación se planteará un programa de mantenimiento preventivo y un programa de limpieza con actuaciones periódicas.

La idea de partida básica es tener un programa de mantenimiento preventivo y predictivo desarrollado con una gama de actuaciones periódicas, distinta en función del tipo de equipo, que elimine al máximo el mantenimiento correctivo. Evitando el mantenimiento correctivo se consigue una reducción importante de costes y tener que trabajar de manera imprevista necesitando horas extra del personal técnico y recurriendo a la compra de materiales urgentes cuyo plazo de entrega puede ser largo pero, sobre todo, evitamos no cumplir con las fechas de entrega acordadas con el cliente. Un retraso en una entrega puede ser motivo suficiente para perder ese cliente en futuros pedidos y esta es una consecuencia muy perjudicial para la empresa.

Programa del mantenimiento preventivo de las instalaciones:

OPERACIONES DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO		PERIODICIDAD					
		D	H	M	T	S	A
1	Estado de los fusibles y señalizaciones.		x				
2	Tensión de servicio.		x				
3	Contactores, interruptores y disyuntores, verificando el funcionamiento y maniobra.					X	
4	Verificación y reapriete de conexiones eléctricas.					x	
5	Revisión general del cableado, comprobar calentamiento de los conductores.					x	
6	Limpieza general del panel.					x	
7	Revisión de pintura.					x	
8	Comprobación de equipos de medidas.					x	
9	Comprobación del correcto funcionamiento de los automáticos de protección.					x	
10	Verificación de puesta a tierra.					x	
11	Verificar aislamiento eléctrico y actuación del diferencial.					x	

Fig. 10.2.5.1. Programa de Mantenimiento preventivo de la Instalación eléctrica.

OPERACIONES DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO		PERIODICIDAD					
		D	H	M	T	S	A
1	Inspección del funcionamiento general		x				
2	Limpieza (pantalla, lámpara, difusores).				x		
3	Estado de la lámpara (envejecimiento)					x	
4	Puesta a tierra.						x

Fig. 10.2.5.2. Programa de Mantenimiento preventivo de alumbrado.



SISTEMA	MANTENIMIENTO		
	SEMANTAL	TRIMESTRAL	ANUAL
Sistemas de Extintores de Incendios		-Comprobar la accesibilidad y perfecto estado del extintor. -Comprobar la carga, el estado del cilindro y las partes mecánicas.	- La comprobación del estado de la carga. - La comprobación de la presión. -La comprobación del buen estado de la manguera, boquillas, válvulas y partes mecánicas.
Vías de Evacuación y Salidas	-Se realizarán revisiones periódicas, una vez por semana, de los distintos medios integrantes de las vías de evacuación y salidas.		
Señalización		-Se deberán realizar revisiones periódicas del buen estado de las señalizaciones y mantenerlas visibles.	
Instalaciones de Luces de Emergencias		-Se les realizará inspecciones una vez cada tres meses.	

Fig. 10.2.5.3. Programa de Mantenimiento preventivo de la Instalación de prevención de incendios.

Operación	Periodicidad	
	≤ 70 kW	> 70 kW
1. Limpieza de los evaporadores	t	t
2. Limpieza de los condensadores	t	t
3. Drenaje, limpieza y tratamiento del circuito de torres de refrigeración	t	2t
4. Comprobación de la estanquidad y niveles de refrigerante y aceite en equipos frigoríficos	t	m
5. Comprobación y limpieza, si procede, de circuito de humos de calderas	t	2t

Fig. 10.2.5.4. Programa de Mantenimiento preventivo de la Instalación de climatización.

Siendo la base de la tienda el sistema Online, para el mantenimiento de los equipos informáticos se tendrá especial control en la instalación y configuración del software, actualizaciones periódicas, revisión y comprobación de los equipos, con atención a los posibles ataques de virus y troyanos indeseados.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



1. CONOCE TU COMPUTADORA	<p>Partes de la computadora personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disco duro. - Memoria RAM. - Tarjeta Madre. - Lectora de disco flexible.
2. ARREGLANDO PARA LIMPIAR	<p>Elementos esenciales para limpiar componentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mesa de trabajo. - Herramientas necesarias. - Precauciones que se deben tomar. - Productos de limpieza. - Limpieza externa del CPU.
3. DALE UN BAÑO A TU PC	<p>Componentes del CPU.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desensamblar el CPU. - Limpieza de las tarjetas de expansión. - Limpieza de la fuente de poder. - Retirar cables internos.
4. LIMPIEZA PROFUNDA	<p>Otras opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remover el polvo del interior. - Ensamblar la computadora.
5. ARMAR Y DESARMAR CON PRECAUCION	<p>Antes de encender la computadora personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisar que todo esté bien conectado. - Posibles fallas u omisiones. - Dispositivos mal instalados.
6. ¿QUÉ HAY DEL RESTO?	<p>Limpieza de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monitor. - Teclado. - Ratón.
7. LAS COMPUTADORAS CRECEN	<p>Concepto de controladores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instalar una impresora adicional, un lector de disco compacto y un escáner.
8. INSTALANDO Y CORRIENDO	<p>Instalar una tarjeta de sonido o un segundo disco duro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de los parámetros del módem. - Tipos de tarjeta de video y de monitor.
9. REVISIÓN CONTINUA	<p>Mantener en correcta operación la computadora:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respalda la información. - Optimización de espacio y mantenimiento de la papelera de reciclaje. - Herramientas para la detección y corrección de errores en el disco duro. - Defragmentadores.
10. UN ÚLTIMO VISTAZO	<p>Impresoras, fallos e instalación de consumibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipos de lectores de disco. - Tarjeta de sonido, tipos e instalación. - Recomendaciones generales.

Fig.10.2.5.5. Pautas de mantenimiento preventivo equipos informáticos



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



10.3. RECURSOS MATERIALES

Para el inicio y continuidad de la actividad de MOCETES, se ha elegido una zona de oficinas, en sistema de alquiler, dentro de una nave industrial dentro de la Plataforma Logística de Zaragoza.

Inicialmente se alquila una planta de 240 m² a sabiendas de que en el mismo edificio se pueden alquilar otras plantas en caso de precisar ampliar las instalaciones.



Fig. 10.3.1. Fachada emplazamiento Mocetes

Para la recepción de los paquetes del mensajero y para la posterior recogida de los pedidos, tenemos un mostrador de dimensiones adecuadas:



Fig. 10.3.2. Mostrador de recepción de prendas



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



Para la zona de selección de prendas se proveen dos mesas de oficina, dotadas de diversos recipientes de plástico para depositar en ellos las prendas aceptadas y las rechazadas, según caso.

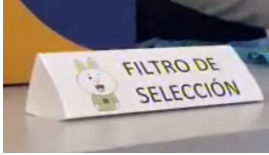


Fig. 10.3.3. Mesas de selección de prendas

En la parte de detrás de las mesas de selección, contamos con un amplio espacio diáfano donde se depositarán las cajas y bolsas que posteriormente se donaran a alguna ONG o Parroquia en campaña de recogida de ropa infantil.



Fig. 10.3.4. Cartel indicador zona de 'Prendas descartadas'



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



Fig.10.3.5. Bolsas y cajas apiladas para su donación.

Las prendas aceptadas salen de las instalaciones para ser lavadas y planchadas. Una vez de vuelta pasasn a la sección de 'Prenda colgada' a la espera de pasar a ser fotografiadas.

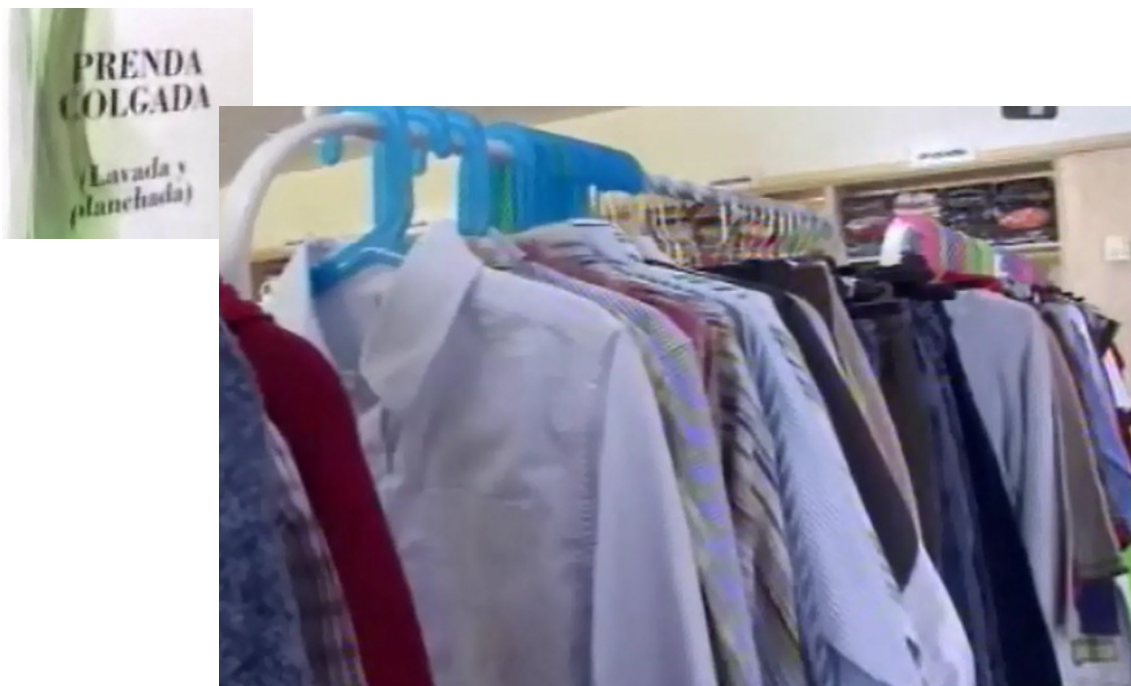


Fig.10.3.6. Prendas en percheros, lavadas y planchadas.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



Las secciones de fotografía y Blogger son las que más equipamiento precisan, ya que deben contar, en el caso de la sección de fotografía, con:

- Conjunto de maniqués para las distintas tallas
- Proyectores de luz
- Cámara fotográfica con flash, objetivo, baterías
- Trípode
- Disparador manual
- Decorado de fondo



Fig.10.3.7. Sección de fotografía.

Para la sección informática, se precisan:

- Un ordenador equipado con su monitor y dispositivos de almacenamiento.
- Accesorios periféricos.
- Impresora.
- Software: Prestashop, editor de fotografía, exploradores,...



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



Fig.10.3.8. Sección informática.

Por último, para la sección de preparación de pedidos bastan dos mesas próximas a las estanterías de almacenamiento donde se tienen las bolsas y mochilas donde se envían los paquetes.

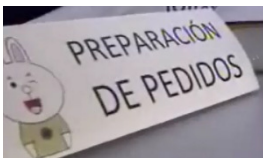


Fig. 10.3.9. Sección de preparación de pedidos.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



Al participar, ocasionalmente, Mocetes en ferias y congresos, adicionalmente, contamos con percheros, cajas y otros accesorios decorativos para que la presentación al público tenga un acabado final similar al que se presenta en la siguiente fotografía.



Fig. 10.3.10. Fotografía tomada en la Feria de Zaragoza para la exposición “Menuda Feria”, los días 8 y 9 de Noviembre de 2.015.



11. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

11.1. ESTRATEGIA DE RRHH

A través de la estrategia de RRHH se propone obtener una ventaja competitiva sobre los competidores en el mercado.

11.1.1 LA ORGANIZACIÓN

El entorno en el que MOCETES va a desarrollar su actividad exige que se adapte de forma continuada. Esta adaptación no ha de olvidar nunca la actualización del potencial humano a medida que cambia la empresa. Por esto las actualizaciones tecnológicas que sufra la empresa irán siempre acompañadas de una actualización enfocada a los recursos humanos. Si el personal no tiene la actitud, los conocimientos y el interés para este cambio, con toda seguridad fracasará. Mediante la estrategia de RRHH también se asegura la disponibilidad de los recursos laborales cuando se necesiten en el futuro.

OBJETIVO	Actualización de personal adaptada a actualización tecnológica
RESPONSABLE	Departamento de Recursos Humanos Responsables de Área
MEDIDA	Verificar trimestralmente, a través del listado activo de nuevas tecnologías, la actualización que cada uno se requiere de cada uno de los operarios afectados
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	No ha habido actualizaciones: 90% Ha habido actualizaciones y se ha formado al personal: 100% Ha habido actualizaciones y NO se ha formado al personal: 0%

11.1.2. LA DIRECCIÓN

La estrategia de RRHH pretende desarrollar nuevas actitudes que permitan administrar la organización de forma eficaz en el futuro. Esta estrategia parte de la dirección de la empresa, sin embargo ha de abarcar todos los niveles de la organización, conteniendo objetivos y políticas claros que regulen la actividad empresarial y permitan la consecución de los objetivos planteados. Gerencia es responsable de analizar y aprobar las propuestas de formación que considere prioritarias en función del presupuesto anual y las posibles futuras necesidades de la empresa.

OBJETIVO	Aceptación del presupuesto del Plan de Recursos Humanos
RESPONSABLE	Departamento de Recursos Humanos / Gerencia
MEDIDA	Verificar trimestralmente si Gerencia ha admitido el presupuesto para adaptación del Plan para el siguiente periodo mensual
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	Aceptado: 100% Denegado: 0%



11.1.3. EL LIDERAZGO

Como estrategia se pretende fomentar el liderazgo, para ello, en el organigrama de personal, se creará un puesto de responsable de cada uno de los departamentos que conforman la empresa.

De momento, al ser una empresa de nueva creación, se limitará el número de departamentos para los próximos 5 años, a 5.

Veremos que en el nivel más alto jerárquicamente se encuentra el gerente que será a su vez, responsable de personal, formación y calidad y más abajo están los responsables de administración, almacén, compras y por último un responsable informática.

MOCETES se volcará en tener bien definidos y cubiertos éstos puestos, por el personal de la empresa para conseguir los avances y objetivos establecidos. Nuestra idea es que la actividad laboral en MOCETES permita desarrollar nuevas horizontes tanto personales como profesionales en beneficio de cada persona y de MOCETES.

OBJETIVO	Comprobar comportamiento de los responsables de área como líderes
RESPONSABLE	Departamento de Recursos Humanos
MEDIDA	Se cumplimentará, por parte del departamento de Recursos Humanos, la cumplimentación del “Registro 01” que aparece como anexo al final del presente Plan, para valorar el comportamiento y el grado de satisfacción de los distintos responsables.
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	De acuerdo al Sistema de puntuación que aparece en el mismo Anexo A.3. “Registro 01”

11.1.4. EL COACHING

Aprovechando el personal que se ha asignado como responsable de departamento o equipo, y la experiencia de éste sector del personal, definiremos a los mismos como “coach”, lo que quiere decir, que se encargarán de que su departamento llegue al éxito de alcanzar los objetivos planteados.

A la vez que la empresa potencia el liderazgo, fomentará la autoconfianza de los responsables de cada departamento y procurará mejorar la relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado.

Insistiendo en que el entrenado no aprende del coach, sino de si mismo estimulado por el coach. Conseguimos tener un personal más adaptable y con mejor conocimiento de su función y del resto del departamento.



OBJETIVO	Ampliar conocimientos del personal, tanto a nivel laboral, como de su función y del resto del departamento
RESPONSABLE	Responsable de Área
MEDIDA	Realizar un test valorativo, trimestralmente que permita verificar que el personal conoce su trabajo y el de su entorno más próximo
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	Si se obtienen 5 departamentos formados: 100% 4 departamentos: 90% 3 departamentos: 50% Menos de 3: 0% Más de 5: 120%

11.1.5. LA CULTURA CORPORATIVA.

Misión : Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta , ¿Para que existe la organización?

La Misión de MOCETES es atender las necesidades de sus clientes, proporcionando productos de calidad respetuosos con el medio ambiente y a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.

Visión : Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

La Visión es ser una empresa de servicios líder y en continuo crecimiento, con presencia multinacional, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la sociedad actuando con un compromiso de ciudadanía global.

Valores : Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Declaración de los valores:

- Orientación al cliente
- Compromiso con los resultados
- Sostenibilidad
- Interés por las Personas
- Responsabilidad Social
- Integridad

En conclusión: Hacemos bien las cosas para nuestra gente, nuestro ambiente y nuestra sociedad, pero sobre todo para nuestros clientes.



OBJETIVO	MISIÓN: Obtener 50 clientes más cada mes
RESPONSABLE	Responsable Informática
MEDIDA	Verificar mensualmente, a través del listado de clientes que el número ha incrementado en 50 respecto al mes anterior
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	Si se obtienen 50 clientes nuevos: 100% 40 clientes: 90% 30 clientes: 50% Menos de 30: 0% Más de 50: 120%

OBJETIVO	VALORES: 0 Clientes Insatisfechos
RESPONSABLE	Responsables de administración
MEDIDA	Junto con cada factura a los clientes se adjuntará un test de satisfacción. Se hará un seguimiento de que estos test son cumplimentados y recibidos.
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	Si se obtienen 0 clientes insatisfechos: 100% 1 cliente insatisfecho: 0%

OBJETIVO	Comprobar misión, visión, valores y orientación estratégica de la Organización/Unidad
RESPONSABLE	Departamento de Recursos Humanos
MEDIDA	Se cumplimentará, por parte del departamento de Recursos Humanos, la cumplimentación del " Registro 02 " que aparece como anexo al final del presente Plan, para valorar el conocimiento de misión, visión, valores y orientación estratégica de cada Departamento.
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	De acuerdo al Sistema de puntuación que aparece en el mismo Anexo A.3. "Registro 02"

11.1.6. DESARROLLO PROFESIONAL (PLAN DE CARRERA)

MOCETES tiene en los planes de carrera de sus profesionales una excelente oportunidad para motivarlos e implicarlos en la vida de la empresa, construyendo su futuro profesional en el marco de la cultura de empresa.

Se documenta el desarrollo del personal en un plan de carrera que es un proyecto de formación individualizado, incluyendo, al menos, los siguientes datos:

- Nombre del empleado:
- Edad:
- Escolaridad:



- Puesto que desempeña:
- Antigüedad en la empresa:
- Puntos fuertes del empleado (habilidades por las que el empleado se destaca al desempeñar su trabajo).
- Puntos débiles del empleado (aspectos que repercuten negativamente en su trabajo).
- Necesidades de capacitación para desarrollar mejor su trabajo:
- Evaluación de desempeño.
- Posibles nombramientos (puestos que podría ocupar en caso de ser necesario, o que podría ocupar en caso de ser promovido).

OBJETIVO	Modificaciones en fichas de personal por plan de carrera
RESPONSABLE	Responsable Recursos Humanos
MEDIDA	De acuerdo a la demanda de los operarios y a las propuestas de formación planteadas por la empresa contar el número de trabajadores que han ampliado y mejorado su plan de carrera. Ésta verificación se realizará trimestralmente
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	Si se obtienen 5 actualizaciones: 100% 4 actualizaciones: 90% 3 actualizaciones: 50% Menos de 3: 0% Más de 5: 120%

11.1.7. LA MOTIVACIÓN

Motivación es una palabra clave para una empresa. Es la esencia y factor por excelencia para el éxito, la productividad, la competitividad....

En MOCETES se tiene en cuenta que la motivación es tan importante o más que otras variables claves: la capacidad para innovar, el capital inversor, la estrategia... pueden llegar a ser un terreno baldío con unos recursos humanos en la empresa carentes de motivación.

El arte de motivar se convierte en una de las claves del éxito de la empresa moderna. Este arte de motivar es el que define el auténtico liderazgo. Es una de las inversiones más productivas para una empresa.

Tanto gerencia como los responsables de departamento deberán utilizar frases alentadoras para obtener la mejor respuesta de sus subordinados, frases como:

- Para triunfar en la vida, no es importante llegar el primero. Para triunfar simplemente hay que llegar, levantándose cada vez que se cae en el camino.
- Si no te esfuerzas hasta el máximo, ¿cómo sabrás donde está tu límite?



Cada fracaso supone un capítulo más en la historia de nuestra vida y una lección que nos ayuda a crecer. No te dejes desanimar por los fracasos. Aprende de ellos, y sigue adelante.

- Para empezar un gran proyecto, hace falta valentía. Para terminar un gran proyecto, hace falta perseverancia.
- Si quieres triunfar, no te quedes mirando la escalera. Empieza a subir, escalón por escalón, hasta que llegues arriba
- Cuando pierdes, no te fijas en lo que has perdido, sino en lo que queda por ganar.
- Utiliza tu imaginación, no para asustarte, sino para inspirarte a lograr lo inimaginable.
- Es duro fracasar en algo, pero es mucho peor no haberlo intentado.

OBJETIVO	Logros a alcanzar en cada departamento en relación con las personas que lo integran
RESPONSABLE	Departamento de Recursos Humanos
MEDIDA	Se cumplimentará, por parte del departamento de Recursos Humanos, la cumplimentación del “Registro 03” que aparece como anexo al final del presente Plan, para los logros en cada departamento en relación al personal que lo integra.
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	De acuerdo al Sistema de puntuación que aparece en el mismo Anexo A.3. “Registro 03”

11.1.8. LA GESTIÓN DE LA CUALIDAD

La gestión de la calidad comprende las cuatro funciones básicas de todo proceso de dirección: la planificación, la organización, la implementación y el control.

Éstas funciones deben ser lideradas por la alta dirección y los responsables de cada proceso o departamento y gestionada por todos de manera eficaz.

MOCETES, con la finalidad de demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente los servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, así como para aumentar la satisfacción de los mismos, ha establecido, documentado e implantado un Sistema de Gestión de la Calidad y realiza un proceso continuo de mejora del mismo, de acuerdo con los requisitos de la Norma UNE-EN-ISO 9001:2008.

Para ello MOCETES ha:

- Identificado los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad
- Determinando la secuencia e interacción de los procesos
- Determinando los métodos y criterios para asegurarse de que tanto la operación como el control de esos procesos son eficaces



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



- Estableciendo medidas, seguimiento y análisis de estos procesos, e implantando las acciones necesarias para lograr los resultados planificados y la mejora continua.

OBJETIVO	Pedidos y valoraciones correctamente efectuadas. Reclamaciones y devoluciones 0.
RESPONSABLE	Responsable de Administración y otros de Área
MEDIDA	Junto con cada factura a los clientes se adjuntará un test de satisfacción. Se hará un seguimiento de que estos test son cumplimentados y recibidos.
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	Si se obtienen 1 reclamación por instalación mal efectuada: Se ha subsanado la reclamación en el periodo: 50% NO se ha subsanado la reclamación en el periodo: 0% Sin reclamaciones: 100%

11.1.9. ENTRENAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

Cada una de las personas que se incorporan a la plantilla de MOCETES , reciben una formación inicial por el Responsable de Área basada en:

- Descripción de la empresa: actividad y estructura
- Distribución de las instrucciones necesarias para la realización de su trabajo
- Mostrar las instalaciones y los medios utilizados para la realización de sus actividades.
- Adiestramiento práctico en su puesto de trabajo.

El Responsable de Personal es responsable de la formación inicial relativa a la transmisión de los principios y el método de operación de los sistemas de gestión de la calidad de MOCETES, así como todo lo relativo a la seguridad en el puesto de trabajo.

Durante un periodo de tiempo definido, el responsable a su cargo realizará un seguimiento y valoración de su adaptación, al finalizar el periodo de prueba, gerencia da su conformidad a la continuidad o no en el puesto de trabajo.

OBJETIVO	Gestión de personal
RESPONSABLE	Departamento de Recursos Humanos
MEDIDA	Se cumplimentará, por parte del departamento de Recursos Humanos, la cumplimentación del “Registro 04” que aparece como anexo al final del presente Plan, para gestionar al personal
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	De acuerdo al Sistema de puntuación que aparece en el mismo Anexo A.3. “Registro 04”



11.1.10. LA FORMACIÓN

A continuación se establece la formación obligatoria que los trabajadores de la empresa MOCETES, según el puesto de trabajo que van a desempeñar en la empresa.

También se establece la caducidad de cada curso.

PARA TODO EL PERSONAL

FORMACION	CADUCIDAD
Reconocimiento Médico	1 año
Información Riesgos del Puesto	No caduca

PERSONAL DE ALMACEN

FORMACION	CADUCIDAD
Curso Primeros Auxilios	3 años
Carretilleros	3 años
Trabajos en Alturas	3 años

11.1.11. LA DESCENTRALIZACIÓN

Siendo conscientes de que es absolutamente imposible tanto la total centralización como la descentralización completa; MOCETES busca la mayor descentralización ya que la misma exige que los jefes supremos controlen aunque sea parcialmente los resultados finales.

Es difícil ésta descentralización, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y de responsabilidad que éstas suponen.

Seguimos empleando los niveles marcados en el organigrama de personal, donde se ha fragmentado la empresa en numerosos departamentos.

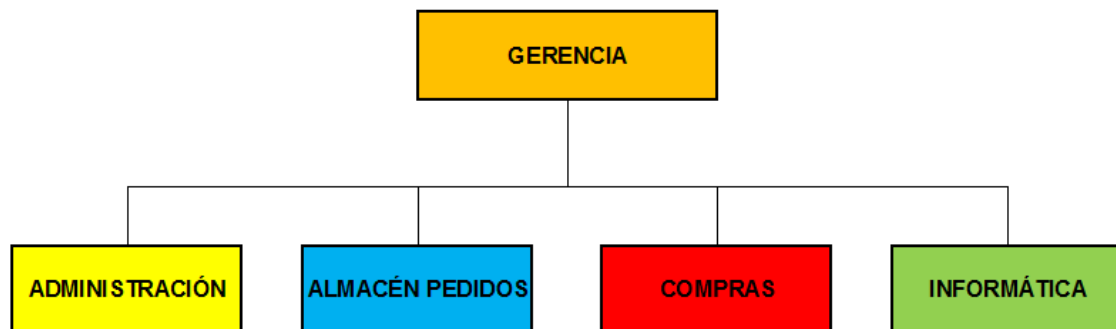


Fig. 11.1.11.1. Organigrama de MOCETES



La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles.

OBJETIVO	Descentralización
RESPONSABLE	Gerencia y Responsables de Área
MEDIDA	Realizar un test valorativo, trimestralmente que permita verificar la centralización/descentralización
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	Más de 5 responsables de área delegan: 100% 4 responsables delegan: 90% 3 responsables delegan: 50% Menos de 3: 0% Más de 5: 120%

11.1.12. AUTOGESTIÓN DEL TRABAJO, AUTONOMÍA DE LOS SUBORDINA.

El grado en que conviene centralizar o descentralizar depende de muchos factores, entre los que cabe destacar:

Así pues, el único carácter que se puede señalar como fundamental del régimen de descentralización es el de que los empleados que lo integran gozan de una autonomía orgánica y no están sujetos a los poderes jerárquicos característicos del régimen centralizado en el que las autoridades superiores tienen determinadas facultades con relación a las personas y a los actos de los empleados inferiores.

Desde un punto de vista sistémico, gerencia tiene tres funciones fundamentales:

1. Crear un ambiente en el cual nuestros subordinados puedan realizar su trabajo tan bien como saben hacerlo, y organizar el trabajo para lograrlo.

La principal función financiera de la gerencia no es maximizar el retorno del capital que emplea, sino el retorno de la fuerza de trabajo que emplea.

2. Facultar a los empleados a hacerlo mejor mañana que lo mejor que lo pueden hacer hoy. Esto implica capacitarlos y desarrollar en ellos el deseo y la habilidad para cumplir las metas de la empresa, alineadas con las propias; darles poder y capacidad de autogestión.
3. Administrar las interacciones entre las personas; las interacciones de sus unidades con las de otras unidades en la organización, y las interacciones de sus organizaciones con otras organizaciones a su alrededor.

Promover jerarquías democráticas y no autocráticas o burocráticas y evitar la gerencia por crisis. Crear un sistema que estimule la competencia constructiva entre suplidores en favor de los clientes y consumidores, internos o externos.



OBJETIVO	Autogestión y autonomía del empleado
RESPONSABLE	Gerencia y Responsables de Área
MEDIDA	Realizar un test valorativo, trimestralmente que permita verificar la autogestión y autonomía de los empleados
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	Más de 5 departamentos son capaces de su autogestión y son autónomos: 100% 4 departamentos: 90% 3 departamentos: 50% Menos de 3: 0% Más de 5: 120%

11.1.13. CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Para la contratación de nuevo personal, el departamento de Recursos Humanos realizará una serie de pasos que se detallan:

1. Se elaborará un perfil del puesto que describa claramente: las funciones del puesto, sus atribuciones, limitaciones, requerimientos técnicos de la persona y cualquier otro aspecto relevante a considerar.
2. Se definirán las condiciones salariales.
3. Se anuncia por diferentes medios la(s) oportunidades de empleo que se ofrecen. Puede ser con conocidos o bien hacer publicaciones por servicios gratuitos de Internet. Y si es necesario publicar la oportunidad de empleo en algún periódico.
4. Se solicitará que envíen previamente los Curriculum Vitae.
5. Se filtrarán los posibles candidatos. Sugerencias: confianza, capacidad, actitud, preparación académica, experiencia.
6. Entrevista. Debe tener un objetivo claro y es observar el comportamiento de la persona: cómo se expresa, como llega vestido, como se comporta y en general evaluar aspectos como: su puntualidad, formalidad y deseo de trabajar.
7. Evaluar su postura corporal. Las personas tendemos a expresar el 20% con las palabras y el 80% con nuestros gestos.
8. Ser claro en las condiciones laborales. A fin de evitar malos entendidos posteriores y sobre todo para estar seguro de que la persona entiende y acepta las condiciones del trabajo.
9. Realizar las pruebas prácticas necesarias. Únicamente a los candidatos que seriamente estén considerando para contratar.
10. Investigar sus referencias.
11. Analizar cada caso y tomar una decisión.
12. Procurar un proceso rápido y práctico.



11.1.14. EVOLUCIÓN PREVISTA DE PERSONAL (próximos 5 años)

	Año 2.016	Año 2.017	Año 2.018	Año 2.019	Año 2.020
Gerencia/Personal/Formación	1	1	1	2	2
Administración/Contabilidad	0	1	1	1	1
Almacén/Pedidos	0	1	2	2	3
Compras/Selección prendas	0	1	2	2	3
Fotografía/Informática	1	1	2	2	2
TOTAL:	2	5	8	9	11

Durante el primer año, la gerente, junto con la persona responsable de la sección informática, se ocuparán de los trabajos correspondientes a todos los departamentos. Dedicando para ello 4 horas diarias, los 365 días al año.

El responsable de informática poseerá conocimientos de Prestashop, informática, marketing online,... para la promoción de la web y aumentar las ventas.

Las nuevas personas en el 2º año se estimarán ya con una jornada laboral de 40 horas semanales. Seleccionando una persona para recepcionar, filtrar, organizar que se ocupará del departamento de Compras/Selección y otra para el departamento Almacén/Pedidos para preparar los paquetes a enviar a los clientes. Además de una persona para el departamento de administración que se encargue de llevar la contabilidad, pagos, cobros, relaciones con bancos, impuestos,...

A partir del 3º año, se pretende ampliar y potenciar el personal de cada uno de los departamentos, proporcionalmente al aumento en la entrada y salida de prendas.

11.1.15 LA PARTICIPACIÓN

La participación de los trabajadores debe entenderse desde dos puntos de vista:

- Como motivación: La mayoría de las personas en el centro de una operación tienen conocimientos tanto de los problemas como de las soluciones de los mismos. Por consiguiente, la forma correcta de participación produce tanto motivación como conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.
- Como forma de reconocimiento. Se debe alentar la participación en los asuntos en los que éstos pueden ayudar y aunque les escuchen con mucha atención, en asuntos que requieran de su decisión son ellos quienes tienen que decidir.

Las personas deciden participar en un proyecto común cuando:



- Disponen de los medios personales necesarios, por ejemplo confianza hacia la organización y mandos, suficiente conocimiento...
- Observan las ventajas que hay en hacerlo, por ejemplo un mayor reconocimiento, ventajas económicas...
- Las estructuras técnicas se adaptan a ello, en el sentido de que flexibilizan el funcionamiento del proyecto.
- La organización lo permite. Si para un mismo trabajo hay demasiado personal dedicado a ello, será inútil reclamar la implicación individual.

Es importante considerar además la influencia de las nuevas tecnologías:

- Han aumentado la complejidad del trabajo. Este no se puede realizar más que mediante una mayor responsabilización de los asalariados.
- Las nuevas tecnologías han modificado los oficios, haciendo que éstos perdieran flexibilidad. Las adaptaciones sucesivas requieren intercambios, cursillos de formación.
- También contribuyen a la autonomía de los asalariados al mismo tiempo que desarrollan la interdependencia dentro de la organización. La informatización y la burocracia facilitan la creación de redes y aumentan la rapidez de las respuestas.

11.1.16. LA IMPLICACIÓN

Según E. Lawler (2.002):

Implicación = Información + Conocimiento + Delegación de Poder + Reconocimiento

Desde hace décadas, hay un fuerte énfasis en el management en procurar el bienestar del trabajador. Y ese bienestar se pretende conseguir no sólo mediante unas condiciones físicas del puesto de trabajo adecuadas, sino a través de una mayor implicación de los trabajadores en las organizaciones, y una mayor libertad para ejercer su trabajo. "Los trabajadores felices son trabajadores productivos", reza el dicho.

La toma de decisiones es la clave administrativa en la empresa. Las responsabilidades suelen estar divididas entre "aquellos que se encargan de pensar" y aquellos que "ejecutan las decisiones".

Los administradores pasan a los empleados la responsabilidad de la toma de decisiones. Este plantea la existencia de un problema, destaca las limitaciones a las soluciones y básicamente se compromete a aceptar lo que los empleados decidan dentro de unos límites prescritos. Los empleados diagnostican el problema y consideran alternativas para abordarlo. Si el superior participa en el proceso de toma de decisiones, lo hace como un componente más del grupo implicado.



OBJETIVO	Logros de cada departamento en la Sociedad
RESPONSABLE	Departamento de Recursos Humanos
MEDIDA	Se cumplimentará, por parte del departamento de Recursos Humanos, la cumplimentación del “ Registro 05 ” que aparece como anexo al final del presente Plan, para valorar los logros de cada departamento en la Sociedad.
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	De acuerdo al Sistema de puntuación que aparece en el mismo Anexo A.3. “Registro 05”

11.1.17. EL COMPROMISO

Compromiso = Información + Conocimiento + Delegación de Poder + Reconocimiento

Al hablar del grado en que cada uno de nosotros contribuye a los resultados de su organización (y partiendo de una suficiente sintonía entre el puesto y la persona que lo ocupa), parece que lo relacionamos muy directamente con elementos como la responsabilidad, la motivación, la inteligencia, la satisfacción profesional, el talento, la diligencia y, entre otros, el compromiso. Estamos ante conceptos complejos e interrelacionados que han de interpretarse con rigor, sin adulterarlos; en estos párrafos vamos a detenernos en el último citado: el compromiso. Consistente en la asunción profunda de una obligación que es preciso definir, parece materializarse en una actitud proactiva tras las metas compartidas en la empresa; pero caben muchas reflexiones ante este elemento alentador y orientador de nuestros esfuerzos.

No se trata -el compromiso- de una habilidad o destreza personal, innata o a adquirir, sino, más precisamente, de un sentimiento a cultivar o desarrollar, generador de positivas actitudes y conductas. Algo indefinido en el pasado, el compromiso parecía venir marcando la frontera entre el “nosotros” y el “ellos” en las organizaciones; pero quizá hoy debamos pensar en un compromiso compatible con el cuestionamiento del statu quo y, desde luego, definible.

En un compromiso extensible a toda la organización. En un compromiso con algo concreto: las metas explícitas y compartidas.

Atendiendo al diccionario, se entiende por compromiso una obligación contraída; pero ubicados en un entorno laboral de empresa grande o mediana, cabe hacer una lectura aplicada y hablar de niveles o tipos de compromiso:

”me pagan, vengo todos los días y hago mi trabajo”;

”me gustan mis compañeros y mi trabajo, y lo hago lo mejor que puedo”;

”me surgen oportunidades de aprender y desarrollarme”;

”me parece un proyecto estimulante y celebro formar parte de él”

A comprometernos de la forma a que nos referimos nadie nos puede obligar, como tampoco dejamos que nos obliguen a casarnos o tener hijos.

Insistiría en la necesaria reciprocidad del compromiso, de modo que si la empresa nos considerara un mero coste inevitable, cuidaremos de ajustarnos; pero sigamos imaginando el



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



mejor escenario: la organización inteligente. Así las cosas, la mejor relación de compromiso catalizaría conductas como las siguientes:

- Desarrollar con diligencia y esmero nuestras tareas.
- Asegurar su contribución a resultados colectivos.
- Neutralizar cualquier circunstancia o evento que ponga en riesgo las metas.
- Guiar, en su caso, la actuación de nuestros colaboradores.
- Asegurar el alineamiento de éstos con las metas comunes.
- Seguir las reglas y métodos establecidos para la convivencia profesional.
- Subordinar intereses propios a los colectivos.
- Cultivar los valores corporativos.
- Colaborar con los demás.
- Ejercer crítica constructiva, inteligentemente formulada.
- Hacer fluir la información y conocimientos de que disponemos.
- Ser leales, íntegros y coherentes.
- Ser preactivos o proactivos, lejos de la reactividad o la inactividad.
- Conjuguar la percepción de la realidad con el optimismo.
- Perseverar ante las dificultades.
- Superarnos a nosotros mismos cada día.
- Perseguir la mejora continua y la innovación.
- Representar dignamente a nuestra organización ante terceros.
- Equilibrar la relación personal con la ejecución de tareas.
- Contribuir a la calidad de vida en el trabajo.

OBJETIVO	Verificar los logros de cada departamento en relación con sus clientes y usuarios externos
RESPONSABLE	Departamento de Recursos Humanos
MEDIDA	Se cumplimentará, por parte del departamento de Recursos Humanos, la cumplimentación del “Registro 06” que aparece como anexo al final del presente Plan, para valorar los avances y logros de cada departamento en relación con los clientes y usuarios externos.
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	De acuerdo al Sistema de puntuación que aparece en el mismo Anexo A.3. “Registro 06”



11.1.18. EL TRABAJO EN EQUIPO: EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

Los Equipos Autodirigidos, son una forma sofisticada de participación de los empleados, basados en la filosofía del “empowerment”, que busca trasladar las decisiones al más bajo nivel posible de la organización, con el propósito de que el personal operativo tome las decisiones que son relevantes para su propio trabajo. Estos equipos tienen sus propias fronteras administrativas y físicas por las cuales serán responsables. Son vistos como un centro de utilidad con su respectiva estructura de costos, los cuales reciben unos insumos (materiales, información), le agregan valor y los envían a otros equipos.

Tienen un amplio rango de responsabilidades. Por lo general son responsables de asignar sus propias tareas y decidir ellos mismos quién hace qué clase de trabajo. Esto va a implicar rotación en el trabajo, haciéndolo más variado y menos aburrido. Para ello, los miembros del equipo deben tener conocimiento de todas las tareas que son necesarias para crear un producto o entregar un servicio, lo que involucra un fuerte entrenamiento cruzado. Los equipos autodirigidos establecen ellos mismos algunas metas de productividad, o bien deciden la secuencia de producción. Igualmente diseñan sus propios “sistemas de medición” para alcanzar las metas, identificar e implementar soluciones, ya que por lo general trabajan sobre los problemas de los procesos o también buscan como eliminar los tiempos perdidos, esto es lo que se conoce como pizarras de programación de la producción. La medición es el elemento clave para el éxito del equipo y mostrar que están haciendo las cosas bien tanto en términos de Calidad, como en cantidad y costos.

11.1.19. AMBIENTE DE TRABAJO

Hay veces que el hecho de pensar que tenemos que ir a trabajar con el mal ambiente que hay, se nos quitan las ganas de todo. Que si hay envidias, malas miradas, impedimentos que te ponen tus propios compañeros...pues nos toca ahora tratar este tema y ver como en ocasiones una pequeña cosa que se podía solventar en un momento, llega a tomar tales dimensiones que es imposible pararla.

Se entiende como clima laboral al medio ambiente tanto físico como humano, donde se desarrolla las diferentes labores que requiera un trabajo. Como vemos en esta definición, tan importante es la relación con los demás compañeros, como el entorno donde se realiza el trabajo.

Se trata de un tema de suma importancia ya que en él se incluye la satisfacción de los trabajadores y está más que visto que cuanto mayor satisfacción habrá mayor productividad.

¿Quién controla el clima laboral?, la alta dirección es la que se hace cargo de ello mediante un sistema de gestión, donde se encuentran entre otros temas, la política de personal, recursos humanos...que se harán cargo de que el ambiente sea lo más óptimo posible o mejorarlo en caso de que no sea tan bueno.

Existen una serie de puntos imprescindibles para que el clima laboral sea positivo, si alguno de estos puntos se tambalea, la cosa empezará a ponerse no muy buena.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



- Cada persona de la organización debe tener una autonomía individual, en el sentido de poder tomar sus propias decisiones, en definitiva, ser su “propio jefe”. Autonomía que hace sentirse lo suficientemente capaz y responsable.
- Los superiores deben de haber informado correctamente de cómo quieren que se realice el trabajo y los objetivos que tiene dicho puesto, así el grado de errores será menor ya que no tendremos que suponer nada de nuestro trabajo porque nos lo habrán definido y delimitado claramente.
- El directivo debe proporcionar afecto, apoyo y tener consideración con sus subordinados. La supervisión por parte del directivo se caracteriza porque ha de ser competente. Si los subordinados se sienten apoyados por su superior la calidad del trabajo y la relación laboral será mucho mejor que si se respira tensión y miedo cada vez que se acerca un superior.
- La recompensa que nos proporciona nuestro puesto de trabajo nos hace sentirnos encajados perfectamente con él. Cosas como el hecho de sentirse satisfecho, que exista la posibilidad de promoción, de logro, que haya beneficios... el no verse estancado en algo monótono y que nada nos da a cambio ese trabajo, hace que la productividad y satisfacción aumenten.

OBJETIVO	Comprobar que cada departamento identifica, desarrolla y mejora sus procesos
RESPONSABLE	Departamento de Recursos Humanos
MEDIDA	Se cumplimentará, por parte del departamento de Recursos Humanos, la cumplimentación del “ Registro 07 ” que aparece como anexo al final del presente Plan, para valorar que cada departamento identifica, desarrolla y mejora sus procesos.
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	De acuerdo al Sistema de puntuación que aparece en el mismo Anexo A.3. “Registro 07”



11.1.20. LA AUTOESTIMA

Tener una autoestima alta en el trabajo, no quiere decir que podemos hacer todo y hacerlo siempre bien.

Significa que:

- Tenemos la capacidad para reconocer nuestras habilidades y limitaciones,
- estamos dispuestos a arriesgarnos y aprender,
- podemos pedir ayuda sin sentirnos mal o temer la crítica de los demás,
- nuestras expectativas son realistas y confiamos en alcanzarlas,
- tenemos la capacidad de aceptar y adaptarnos a los cambios necesarios,
- podemos trabajar en equipo y ayudar a los demás, para que logren el éxito,
- soñamos, compartimos nuestros sueños y tratamos de alcanzarlos,
- tomamos decisiones y nos responsabilizamos,
- tratamos de ser creativos,
- etc.

Por eso, independientemente del nivel de una persona, en otras áreas de su vida, podemos elevarlo o disminuirlo en nuestros empleados.

- Conoce a tus empleados e interésate en lo que piensan o en lo que les pasa. Cuando haga un comentario o acción que vale la pena, demuéstrale tu aprobación y reconóceselo ante los demás.
- Comparte tus experiencias, tanto de tus éxitos, como de tus fracasos. Cuando estés equivocado, reconócelo ante las personas involucradas o que estén presentes.
- Explícale claramente tus expectativas, sus responsabilidades, obligaciones y derechos.
- Transmítele tu confianza en que puede lograrlo.
- Aliéntalo a preguntar siempre que tenga dudas.
- Anímalo a que tome decisiones y que las lleve a cabo sin temor, dentro de sus capacidades y su puesto.
- Fomenta un ambiente cálido y de apoyo.
- Facilita su desempeño.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



- Enséñalo a no tener miedo de equivocarse, pero a analizar las situaciones para tener menos errores.
- Ayúdalo a evaluar el error, para corregirlo, sin calificarse como persona o autodevaluarse.
- Es decir, a entender la diferencia entre "cometí un error o una tontería" y "soy un tonto, no sirvo o nunca voy a poder".
- Dales diferentes tipos de reconocimiento (permisos, dinero, alabanzas, elegirlo el empleado del mes, etc.) con cierta frecuencia o cuando lo creas oportuno.

OBJETIVO	Comprobar resultados clave
RESPONSABLE	Departamento de Recursos Humanos
MEDIDA	Se cumplimentará, por parte del departamento de Recursos Humanos, la cumplimentación del “Registro 08” que aparece como anexo al final del presente Plan, para valorar resultados clave.
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	De acuerdo al Sistema de puntuación que aparece en el mismo <u>Anexo A.3. “Registro 08”</u>

11.1.21 LA SOCIALIZACIÓN

Eventos de la empresa. ¿Planea asistir a una actividad deportiva o un evento para recaudar fondos? Averigüe el protocolo, como el código de vestimenta y si debería ir acompañado, con el personal de recursos humanos o sus compañeros. Los expertos afirman que el atuendo suele depender de la cultura de una empresa, pero siempre es mejor errar de conservador.

Los eventos de las empresas son grandes oportunidades de conectarse con colegas y otros gerentes, así que no tenga miedo de socializar. Si quiere conocer a alguien en particular, averigüe los intereses de la persona para tener de qué conversar con ella.

Durante una conversación inicial, "no comience hablando de trabajo. Si es un superior suyo, deje que él o ella "dicte cuándo es hora de hablar de negocios", señala. Deportes y entretenimiento siempre son temas fáciles.

¿Y qué pasa si se le olvida el nombre de la persona que quiere conocer? Intente presentarle a alguien que conoce ("¿Ya conoces a...?"). Si eso no funciona, sea honesto y dígame que su mente está en blanco.

Evite hablar de salarios y jefes.

Una forma fácil de conocer compañeros es participar de forma directa en actividades, como jugar deportes en equipo o ayudar a organizar eventos.



Comida y bebidas. Cuando salga a almorzar, cenar o a un happy hour con sus colegas, recuerde que estas son relaciones profesionales, no personales, y que las reglas de conversación para un evento de la empresa están vigentes.

En un restaurante, siga la iniciativa de otra persona para no ser el único que pida una entrada o un trago. Si el camarero le pregunta a usted primero, puede decir que aún están pensando. Elija un plato principal de precio medio, ni el más caro ni el más barato. Si toman alcohol, no beba más de dos copas. Si un superior lo invitó, lo más probable es que él o ella pague, pero ofrezca pagar por su parte.

OBJETIVO	Socialización personal
RESPONSABLE	Gerencia Responsable de recursos humanos y responsables de Área
MEDIDA	Planificar cenas periódicas (anual o semestralmente)
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	Si se obtienen la asistencia de 5 operarios: 100% Asistencia de 4 90% Asistencia de 3: 50% Menos de 3: 0% Más de 5: 120%

OBJETIVO	Socialización Responsables de Área
RESPONSABLE	Gerencia / Responsable de recursos humanos
MEDIDA	Organizar eventos, preparar actividades deportivas
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	Si se obtienen la asistencia de 5 responsables de área: 100% Asistencia de 4: 90% Asistencia de 3: 50% Menos de 3: 0% Más de 5: 120%

11.1.22 LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

Nuestra organización está integradas por personas y desde el momento que ponen el pie dentro del trabajo ya se está produciendo el fenómeno de la comunicación.

El tipo de comunicación que hay en la empresa es muy variada y gracias a ella se pueden favorecer diferentes puntos dentro de la misma, de este modo no sólo permite la relación entre los miembros de la misma sino que también es útil para enseñar y aprender la realización de un trabajo determinado, conocer las decisiones y la dirección en la que se quiere mover la empresa....

Pretendemos utilizar una intervención psicosociológica para mejorar las condiciones de trabajo, sobre la dirección de la empresa y las personas que la integran.



Para que esto se pueda llevar a cabo es necesario una comunicación que permita el diálogo óptimo y claro, donde no puedan existir dudas ya que se podrán solventar.

Bien sabida es la repercusión negativa que produce la falta de comunicación o una comunicación mala dentro de una empresa, proyectándose en una insatisfacción laboral grave, ya que la falta de información provoca una incertidumbre entre los trabajadores y esa incertidumbre les lleva a hacia la inseguridad, aparecen los prejuicios, las desconfianzas entre ellos, un malestar importante que hace que la calidad del trabajo y el clima laboral sea negativo. Hay que darse cuenta de la importancia de la comunicación ya que si es óptima, nada de esto tiene por qué ocurrir.

11.1.23 LA CONFIANZA

Todos en la empresa pueden comenzar a originar confianza pero el peso principal proviene de los directivos. Si ellos generan confianza, es mucho más sencillo que ésta se extienda a los diferentes niveles dentro de la organización. Si no, los trabajadores pueden mantener confianza con unos u otros entre sí, lo cual no es necesariamente positivo; puede ser contraproducente porque puede generar un sistema defensivo contra la dirección.

Los principales beneficios que generan los círculos de confianza en la organización apuntan a la cooperación que puede llegar a existir entre las personas y los departamentos, quienes pueden trabajar entre sí como un equipo integrado. Si no se genera confianza, cada uno se dedica a sus cosas, no al bien común o interés general de la organización. Cuando hay confianza, hay fluidez, intercambio de ideas, pro-actividad. El trabajador piensa por sí mismo, no espera instrucciones. No teme que le penalicen en caso de equivocación ni que alguien vaya a robarle sus ideas. Todo ello influye en que la organización avance y no se estanque en los comportamientos heredados del pasado. Y por supuesto, influye también en el desarrollo del propio trabajador

Si no hay confianza, no hay compromiso real. Sin éste, las reacciones mercenarias no deberían constituir una sorpresa, por lo que habría que estar preparados para aceptar que el trabajador no se va a preocupar por el bien global de la empresa.

Finalmente, se recomienda generar confianza tomando decisiones con consistencia, integridad, compartiendo la información en el momento adecuado, manteniendo la preocupación real por la gente y con lealtad.

11.1.24 LA INICIATIVA Y LA CREATIVIDAD

Todos los empleados tienen potencial creativo pero que éste se aproveche al máximo depende en gran parte de la empresa. Suele creerse que la creatividad depende de factores como la personalidad, la inteligencia o la juventud pero esto no siempre se corresponde con la realidad. A menudo, las mejores ideas provienen de personas que podríamos considerar conservadoras, mientras que quienes poseen un coeficiente intelectual más alto tampoco son



necesariamente las más creativas. Para llegar a tener buenas ideas resulta de máxima importancia disponer de conocimientos y experiencia, algo que siempre puede fomentarse.

Así pues, ser o no una persona creativa depende tanto o más de la actitud que de las aptitudes innatas. Se pueden identificar tres características básicas que conforman lo que podríamos considerar como una actitud creativa: la tenacidad, la confianza y el entusiasmo.

En realidad, la creatividad en el trabajo está muy relacionada con la capacidad de una compañía para transmitir a sus trabajadores un sentimiento de autoestima y de confianza en sí mismos. Para que surjan buenas ideas es crucial que las empresas creen un ambiente de libertad en el que se valore la propia iniciativa.

OBJETIVO	Iniciativa y creatividad
RESPONSABLE	Gerencia / Responsable de recursos humanos
MEDIDA	Se organizará un concurso de nuevas ideas
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	Aportación de 3 nuevas ideas:: 100% Aportación de 2: 90% - Aportación de 1: 50% Ninguna: 0% - Más de 3: 120%

11.1.25 CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Para el cumplimiento de lo que se plantea en este plan, partimos de que los conocimientos y habilidades que debe tener el Director de RR.HH deben ser:

- Conocimiento interno de la empresa. Saber qué cantidad de trabajadores hacen falta, los cursos de formación, la legislación vigente, el diseño de los puestos de trabajo para lo cual necesita conocer en qué consiste el trabajo.
- Comprensión profunda de los fenómenos económicos: Saber lo que pasa fuera.
- Mayor capacidad analítica: Tener conocimientos y saberlos aplicar a su función.
- Liderazgo competente: Saber influir en los demás sin ejercer la autoridad.
- Mayor inclinación hacia la acción: Saber anticiparse a los problemas.
- Ser una persona disciplinada en todo momento.
- Dar ejemplo frente a los demás, no llegar tarde.
- Ser una persona calificada, que tenga una preparación mínima.
- Dinámica: Proyectar energía positiva.
- Más q director de RRHH ser amigo de todos y encargarse de que se confíe en él.
- Proponerse metas para con la empresa y sus empleados.
- Preocuparse por la salud de los empleados implementado programas de cultura, salud, recreación y turismo.



- Ser líder en todo momento y mantener su capacidad como tal.
- Ser flexible frente a colocar sanciones a los empleados.
- Mantener buenas relaciones sociales no solo con los empleados si no también con el resto de la organización.
- Ser generador de la cultura del respeto, de las diferencias sociales, de la religión pero sobre todo ser una persona democrática.
- Que se una persona con una autoestima alta para que su ánimo sea bueno.
- Respetar los derechos y deberes de los empleados.
- Ser una persona justa y no violar la intimidad de los demás.
- Ser flexible en los ajustes de horarios y no forzar a trabajar a un empleado más de lo normal establecido.

11.1.26 LA RESPONSABILIDAD

Los empleados tienen cierta responsabilidad hacia la empresa y sociedad en general. Por lo tanto los empleados aparte de los requisitos requeridos por el puesto deben contar también con integridad, compromiso, ética y trabajo en equipo.

Responsabilidades de los empleados:

1. Conocer su puesto y tareas asignadas: Cada empleado es responsable de conocer sus funciones y tareas asignadas pero también el jefe o responsable debe asegurarse de que el trabajador haya llegado a dominar las habilidades necesarias para realizar la tarea por completo.

Si el empleado no está seguro de cómo manejar el trabajo asignado debe comunicar a sus superiores para obtener sugerencias y orientaciones en el cumplimiento de la labor, esto ayudara en la construcción de buenas relaciones no solo con sus superiores sino también con sus colegas.

2. Tener un plan de trabajo: Tener un plan de trabajo o calendario permite a los empleados gestionar mejor su tiempo y cumplir con los plazos asignados para sus tareas.

3. Utilizar los recursos disponibles y asumir responsabilidades: Los empleados deben tener sentido de responsabilidad hacia los recursos de la Organización. Como parte de la Organización cada empleado es igualmente responsable de los recursos existentes en ella tanto en uso como cuidado.

4. Participación: La escucha activa y la participación permite a los empleados trabajar en equipo, al mismo tiempo los superiores deben aprovechar esto para comunicar los objetivos de la empresa y como conseguirlos trabajando ambas partes. Si esto se desarrolla de manera satisfactoria los empleados deben tomar la iniciativa cuando se presenta una nueva tarea en lugar de tratar de evitarla.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



5. Ser puntual y evitar faltar: La principal responsabilidad de todo empleado es la puntualidad y asistencia ya que las faltas y tardanzas originan muchos problemas a las empresas sobre todo por el trabajo que no se realiza o que se cumple en forma tardía.

6. La limpieza ante todo: Cuando hablamos de limpieza no solo nos referimos al aseo personal sino al aseo de nuestra oficina o área de trabajo, un local limpio permite incrementar la motivación para trabajar.

7. Uso de sanitarios y áreas comunes para todos los empleados: Por favor, utilice los sanitarios teniendo en cuenta que usted no es la única persona que lo está utilizando. Si existe un sector que es compartido por todos los trabajadores se debe procurar tener un cuidado mayor tanto en protección como limpieza.

8. Ahorro de materiales: Los empleados deben desarrollar el hábito del ahorro y evitar gastar materia prima o insumos otorgados por la empresa, esto permitirá ahorrar dinero que puede ser aprovechado en otros sectores de la empresa.

9. Pensamiento Crítico y Sugerencias: El trabajador siempre debe estar dispuesto a mostrar sus sugerencias y críticas respecto a alguna actividad de la empresa, tanto los empleados como superiores deben trabajar en conjunto para incrementar la eficiencia del trabajo y desarrollo organizacional.

Todo empleado debe colaborar en el crecimiento de la organización, recordemos que cuando crece la organización también se desarrolla el individuo y la nación.

OBJETIVO	Comprobar que se conoce la gestión, utilización y conservación de los recursos de cada departamento
RESPONSABLE	Departamento de Recursos Humanos
MEDIDA	Se cumplimentará, por parte del departamento de Recursos Humanos, la cumplimentación del “Registro 09” que aparece como anexo al final del presente Plan, para comprobar que se conoce la gestión, utilización y conservación de los recursos de cada departamento.
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	De acuerdo al Sistema de puntuación que aparece en el mismo Anexo A.3. “Registro 09”



11.2. ORGANIGRAMA.

Al ser una empresa de reciente creación y que no tiene puerta abierta al público, inicialmente, se puede llevar la organización con el trabajo de 2 personas, en una jornada de 4 horas diarias, los 365 días al año. Pues con ello se cree suficiente para cumplir los objetivos de compras y ventas planteadas para el periodo.

Se plantea que sean los 365 días para que la atención al cliente sea lo más temprana y atenta posible.

Se definen 5 departamentos, los cuáles son:

- Gerencia / Personal /Formación
- Administración / Contabilidad
- Almacén / Pedidos
- Compras / Selección de prendas
- Fotografía / Informática

Por supuesto, durante el año 2.016, el reparto de las funciones será entre las dos personas que conforman la plantilla, siendo:

- Gerencia responsable de:
 - Gerencia / Personal /Formación
 - Administración / Contabilidad
 - Compras / Selección de prendas
- Informático responsable de:
 - Almacén / Pedidos
 - Fotografía / Informática

Para el año 2.017 se pretende que la plantilla ya se encuentre conformada por 5 personas, habiendo una persona en cada uno de los departamentos, de acuerdo al siguiente organigrama:

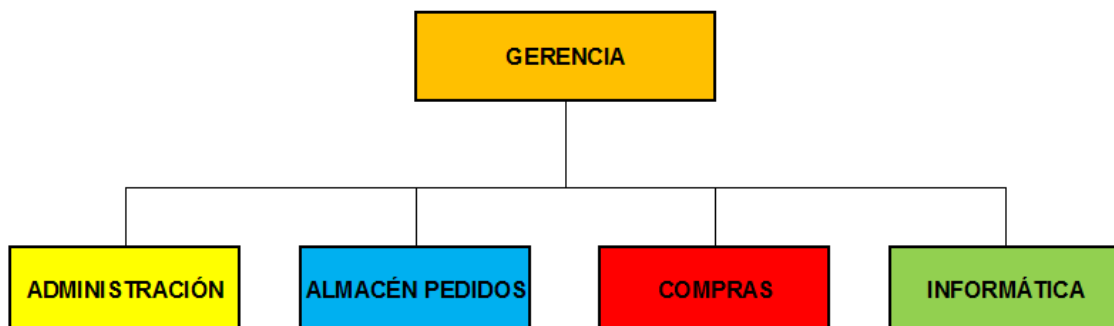


Fig. 11.2.1. Organigrama MOCETES año 2.017.



En el año 2.018 habrá un desdoblamiento de dos funciones, dentro de los departamentos de Almacén, Compras e Informática, siendo:

- Almacén: Responsable de Almacén – Auxiliar de pedidos.
- Compras: Responsable de Compras – Auxiliar selección de prendas.
- Informática: Responsable de Informática – Auxiliar de fotografía.

En el año 2.019 únicamente se prevé desdoblarse el puesto de Gerencia, teniendo una persona que seguirá siendo el gerente y una segunda persona que se ocupará de las funciones de Recursos Humanos: Formación y Selección de Personal.

Finalmente, para el año 2.020 el organigrama que Mocetes pretende implantar es:

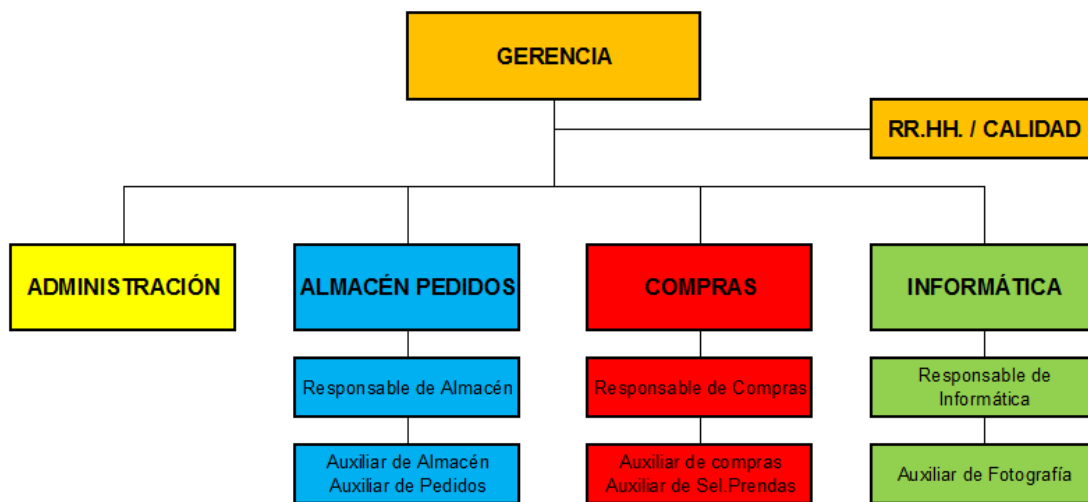


Fig. 11.2.2. Organigrama MOCETES año 2.020.

11.3. CLASIFICACIÓN PROFESIONAL.

Para determinar la clasificación profesional requerida para los distintos puestos, debemos tener en cuenta son los grupos profesionales, las bandas del puesto de trabajo y los niveles profesionales para poder determinar el perfil competencial de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa MOCETES.

De acuerdo con el Convenio Colectivo para el personal del Comercio Textil en Zaragoza, consideramos los Grupos a los que pertenece cada uno de los puestos de trabajo.

GRUPO I.- PERSONAL TÉCNICO TITULADO

Banda I. Titulado/a grado superior

Banda II. Titulado/a grado medio



GRUPO II.- Banda I. PERSONAL MERCANTIL.

Jefe/a de compras

Jefe/a de ventas

Jefe/a de almacén

Banda II. PERSONAL MERCANTIL PROPIAMENTE DICHO

Ayudante

GRUPO III.- Banda I. PERSONAL TÉCNICO NO TITULADO

Jefe de sección administrativa

Banda II. PERSONAL ADMINISTRATIVO

Auxiliar administrativo

GRUPO IV.- Banda I. PERSONAL DE SERVICIOS Y ACTIVIDADES AUXILIARES

Vamos a presentar la tabla de clasificación de los grupos profesionales por puesto de trabajo de acuerdo al Convenio indicado.

PUESTO DE TRABAJO	GRUPO	BANDA
Gerencia / Calidad	I	I
Responsable de Informática	I	II
Recursos Humanos / Formación	I	II
Responsable de Almacén	II	I
Responsable de Compras	II	I
Auxiliar de Almacén	II	II
Auxiliar de Pedidos	II	II
Auxiliar de Compras	II	II
Auxiliar de Selección de Prendas	II	II
Administración / Contabilidad	III	I
Auxiliar de Fotografía	IV	I

Tabla 11.3.1. Clasificación de grupos profesionales.

Se realiza un análisis de los puestos de trabajo donde se refleja la denominación del puesto, las funciones, las responsabilidades y las competencias necesarias para el puesto de trabajo.

Para la descripción de los puestos de trabajo, en MOCETES se han creado unas fichas descriptivas para cada uno de los puestos de trabajo creados en la empresa. En dichas fichas aparecen todos los puntos citados.



	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código: FT.01
		Edición: 1
		Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		
GERENCIA		
FUNCIONES:		
<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Atención al cliente <input checked="" type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Ventas / Pedidos <input checked="" type="checkbox"/> Formación <input type="checkbox"/> Fotografía	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input checked="" type="checkbox"/> RR.HH. / Administración <input type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén <input type="checkbox"/> Logística interna <input type="checkbox"/> Selección de prendas <input type="checkbox"/> Informática	
RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> Realizar las funciones propias de dirección y gerencia. Selección y formación de personal. Supervisar las labores de administración y contabilidad. Efectuar los controles de calidad por autocontrol definidos en el Plan de Control. Controles que se definen en las instrucciones de autocontrol disponibles en el puesto de trabajo. Identificar las No Conformidades. Mantener el almacén bajo el criterio: "un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio". Realizar inspecciones de los productos comprados. Aplicar las pautas de inspección. Sentirse cómodo usando sistemas informáticos. Capaz de mantener la calma bajo presión. 		
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACIÓN		
Grado en Organización Industrial o Master en Dirección de Empresas.		
EXPERIENCIA		
No requerida, depende de la motivación y aptitudes del candidato.		
APTITUDES		
Manejo Office y Prestashop. Capacidad de trabajo, responsabilidad, y atención.		
OBSERVACIONES:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	

Tabla 11.3.2. Ficha de puesto de trabajo, Gerencia.



	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código: FT.02
		Edición: 1
		Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		
RESPONSABLE DE INFORMÁTICA		
FUNCIONES:		
<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Atención al cliente <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Ventas / Pedidos <input type="checkbox"/> Formación <input checked="" type="checkbox"/> Fotografía	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración <input type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén <input type="checkbox"/> Logística interna <input type="checkbox"/> Selección de prendas <input checked="" type="checkbox"/> Informática	
RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la página Web. • Realización de fotografías de las distintas prendas. • Introducir fotografías y datos en Prestashop. • Activar/desactivar prendas del escaparate. • Realizar ofertas y campañas de marketing. • Realizar las labores de mantenimiento de los distintos elementos de fotografía e informática. • Capaz de mantener la calma bajo presión. 		
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACIÓN		
Alto nivel en uso de Prestashop.		
EXPERIENCIA		
Al menos de un año en puestos similares		
APTITUDES		
Capacidad de trabajo, responsabilidad, y atención.		
OBSERVACIONES:	Firma:	
		Fecha: __/__/__

Tabla 11.3.3. Ficha de puesto de trabajo, Responsable Informática.



	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código: FT.03
		Edición: 1
		Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		
RECURSOS HUMANOS / FORMACIÓN		
FUNCIONES:		
<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Atención al cliente <input checked="" type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Ventas / Pedidos <input checked="" type="checkbox"/> Formación <input type="checkbox"/> Fotografía	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input checked="" type="checkbox"/> RR.HH. / Administración <input type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén <input type="checkbox"/> Logística interna <input type="checkbox"/> Selección de prendas <input type="checkbox"/> Informática	
RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> Realizar las funciones propias de dirección y gerencia. Selección y formación de personal. Supervisar las labores de administración y contabilidad. Efectuar los controles de calidad por autocontrol definidos en el Plan de Control. Controles que se definen en las instrucciones de autocontrol disponibles en el puesto de trabajo. Identificar las No Conformidades. Mantener el almacén bajo el criterio: "un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio". Realizar inspecciones de los productos comprados. Aplicar las pautas de inspección. Sentirse cómodo usando sistemas informáticos. Capaz de mantener la calma bajo presión. 		
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACIÓN		
Grado en Organización Industrial o Master en Dirección de Empresas.		
EXPERIENCIA		
No requerida, depende de la motivación y aptitudes del candidato.		
APTITUDES		
Manejo Office y Prestashop. Capacidad de trabajo, responsabilidad, y atención.		
OBSERVACIONES:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	

Tabla 11.3.4. Ficha de puesto de trabajo, Recursos Humanos / Formación.



	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código: FT.04
		Edición: 1
		Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		
RESPONSABLE DE ALMACÉN		
FUNCIONES:		
<input type="checkbox"/> Compras <input checked="" type="checkbox"/> Atención al cliente <input type="checkbox"/> Calidad <input checked="" type="checkbox"/> Ventas / Pedidos <input type="checkbox"/> Formación <input type="checkbox"/> Fotografía	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración <input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna <input type="checkbox"/> Selección de prendas <input type="checkbox"/> Informática	
RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar los controles de calidad por autocontrol definidos en el Plan de Control. Controles que se definen en las instrucciones de autocontrol disponibles en el puesto de trabajo. • Identificar las No Conformidades. • Colaborar y cooperar con los miembros del equipo de trabajo. • Adaptarse e integrarse en la organización, asimilando la visión y la misión. • Llevar a cabo actividades de mantenimiento preventivo y limpieza previstas en el Plan de Mantenimiento. • Mantener el almacén bajo el criterio: “un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio”. • Efectuar movimientos de prendas para la preparación de pedidos. • Embalar los pedidos. Aplicar las instrucciones de embalaje. • Sentirse cómodo usando sistemas informáticos. • Capaz de mantener la calma bajo presión. 		
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACIÓN		
Operario de almacén.		
EXPERIENCIA		
Al menos de un año en puestos similares.		
APTITUDES		
Manejo Office y Prestashop. Capacidad de trabajo, responsabilidad, y atención.		
OBSERVACIONES:	Firma:	Fecha: _/ _/ _

Tabla 11.3.5. Ficha de puesto de trabajo, Responsable de Almacén.



	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código: FT.05
		Edición: 1
		Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		
RESPONSABLE DE COMPRAS		
FUNCIONES:		
<input checked="" type="checkbox"/> Compras <input checked="" type="checkbox"/> Atención al cliente <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Ventas / Pedidos <input type="checkbox"/> Formación <input type="checkbox"/> Fotografía	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración <input type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna <input checked="" type="checkbox"/> Selección de prendas <input type="checkbox"/> Informática	
RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar los controles de calidad por autocontrol definidos en el Plan de Control. Controles que se definen en las instrucciones de autocontrol disponibles en el puesto de trabajo. • Atender a los clientes cuando deseen vender prendas. • Contactar con la empresa de mensajería para que efectúen la recogida y la entrega. • Recepcionar las compras. • Realizar inspecciones de los productos comprados. Aplicar las pautas de inspección. • Efectuar la selección de prendas y la valoración de las mismas. • Empaquetado para envío a lavandería. • Mantener el almacén bajo el criterio: "un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio". • Sentirse cómodo usando sistemas informáticos. • Capaz de mantener la calma bajo presión. 		
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACIÓN		
No requerida.		
EXPERIENCIA		
No requerida, depende de la motivación y aptitudes del candidato.		
APTITUDES		
Manejo Office y Prestashop. Capacidad de trabajo, responsabilidad, y atención.		
OBSERVACIONES:	Firma:	
		Fecha: __/__/__

Tabla 11.3.6. Ficha de puesto de trabajo, Responsable de Compras.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código: FT.06
		Edición: 1
		Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		
AUXILIAR DE ALMACÉN		
FUNCIONES:		
<input type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas	
<input type="checkbox"/> Atención al cliente	<input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración	
<input type="checkbox"/> Calidad	<input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén	
<input type="checkbox"/> Ventas / Pedidos	<input checked="" type="checkbox"/> Logística interna	
<input type="checkbox"/> Formación	<input type="checkbox"/> Selección de prendas	
<input type="checkbox"/> Fotografía	<input type="checkbox"/> Informática	
RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none">• Colaborar y cooperar con los miembros del equipo de trabajo.• Adaptarse e integrarse en la organización, asimilando la visión y la misión.• Llevar a cabo actividades de mantenimiento preventivo y limpieza previstas en el Plan de Mantenimiento.• Mantener el almacén bajo el criterio: “un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio”.• Efectuar movimientos de prendas para la preparación de pedidos.• Embalar los pedidos. Aplicar las instrucciones de embalaje.• Capaz de mantener la calma bajo presión.		
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACIÓN		
No precisa.		
EXPERIENCIA		
No precisa.		
APTITUDES		
Capacidad de trabajo, responsabilidad, y atención.		
OBSERVACIONES:	Firma:	
		Fecha: __/__/__

Tabla 11.3.7. Ficha de puesto de trabajo, Auxiliar de Almacén.



	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código: FT.07
		Edición: 1
		Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		
AUXILIAR DE PEDIDOS		
FUNCIONES:		
<input type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas	
<input checked="" type="checkbox"/> Atención al cliente	<input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración	
<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén	
<input checked="" type="checkbox"/> Ventas / Pedidos	<input checked="" type="checkbox"/> Logística interna	
<input type="checkbox"/> Formación	<input type="checkbox"/> Selección de prendas	
<input type="checkbox"/> Fotografía	<input type="checkbox"/> Informática	
RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none">• Colaborar y cooperar con los miembros del equipo de trabajo.• Adaptarse e integrarse en la organización, asimilando la visión y la misión.• Mantener el almacén bajo el criterio: “un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio”.• Efectuar movimientos de prendas para la preparación de pedidos.• Embalar los pedidos. Aplicar las instrucciones de embalaje.• Capaz de mantener la calma bajo presión.		
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACIÓN		
No precisa.		
EXPERIENCIA		
No precisa.		
APTITUDES		
Capacidad de trabajo, responsabilidad, y atención.		
OBSERVACIONES:	Firma:	
		Fecha: __/__/__

Tabla 11.3.8. Ficha de puesto de trabajo, Auxiliar de Pedidos.



	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código: FT.08
		Edición: 1
		Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		
AUXILIAR DE COMPRAS		
FUNCIONES:		
<input checked="" type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas	
<input type="checkbox"/> Atención al cliente	<input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración	
<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén	
<input type="checkbox"/> Ventas / Pedidos	<input checked="" type="checkbox"/> Logística interna	
<input type="checkbox"/> Formación	<input type="checkbox"/> Selección de prendas	
<input type="checkbox"/> Fotografía	<input type="checkbox"/> Informática	
RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none">• Contactar con la empresa de mensajería para que efectúen la recogida y la entrega.• Recepcionar las compras.• Realizar inspecciones de los productos comprados. Aplicar las pautas de inspección.• Mantener el almacén bajo el criterio: “un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio”.• Capaz de mantener la calma bajo presión.		
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACIÓN		
No precisa.		
EXPERIENCIA		
No precisa.		
APTITUDES		
Capacidad de trabajo, responsabilidad, y atención.		
OBSERVACIONES:	Firma:	
		Fecha: _/ _/ _

Tabla 11.3.9. Ficha de puesto de trabajo, Auxiliar de Compras.



	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código: FT.09
		Edición: 1
		Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		
AUXILIAR DE SELECCIÓN DE PRENDAS		
FUNCIONES:		
<input type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas	
<input type="checkbox"/> Atención al cliente	<input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración	
<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén	
<input type="checkbox"/> Ventas / Pedidos	<input checked="" type="checkbox"/> Logística interna	
<input type="checkbox"/> Formación	<input checked="" type="checkbox"/> Selección de prendas	
<input type="checkbox"/> Fotografía	<input type="checkbox"/> Informática	
RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none">• Recepcionar las compras.• Realizar inspecciones de los productos comprados. Aplicar las pautas de inspección.• Efectuar la selección de prendas y la valoración de las mismas.• Empaquetado para envío a lavandería.• Mantener el almacén bajo el criterio: “un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio”.• Sentirse cómodo usando sistemas informáticos.• Capaz de mantener la calma bajo presión.		
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACIÓN		
No requerida.		
EXPERIENCIA		
No requerida.		
APTITUDES		
Manejo Office y Prestashop. Capacidad de trabajo, responsabilidad, y atención.		
OBSERVACIONES:	Firma:	
		Fecha: _/ _/ _

Tabla 11.3.10. Ficha de puesto de trabajo, Auxiliar de Selección de Prendas.



	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código: FT.10
		Edición: 1
		Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		
ADMINISTRACIÓN / CONTABILIDAD		
FUNCIONES:		
<input type="checkbox"/> Compras <input checked="" type="checkbox"/> Atención al cliente <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Ventas / Pedidos <input type="checkbox"/> Formación <input type="checkbox"/> Fotografía	<input checked="" type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input checked="" type="checkbox"/> RR.HH. / Administración <input type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén <input type="checkbox"/> Logística interna <input type="checkbox"/> Selección de prendas <input type="checkbox"/> Informática	
RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar la contabilidad y el control de las finanzas de la empresa. • Supervisar las compras y ventas en los puntos que la administración se refiere. • Atender e informar a los clientes sobre temas relacionados con la administración de la empresa. • Colaborar y cooperar con los miembros del equipo de trabajo. • Adaptarse e integrarse en la organización, asimilando la visión y la misión. • Mantener el almacén bajo el criterio: “un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio”. • Sentirse cómodo usando sistemas informáticos. • Capaz de mantener la calma bajo presión. 		
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACIÓN		
Formación en Ciencias Económicas y/o empresariales.		
EXPERIENCIA		
No requerida, depende de la motivación y aptitudes del candidato.		
APTITUDES		
Manejo Office y Prestashop. Capacidad de trabajo, responsabilidad, y atención.		
OBSERVACIONES:	Firma:	
	Fecha: _/ _/ _	

Tabla 11.3.11. Ficha de puesto de trabajo, Administración/Contabilidad.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código: FT.11
		Edición: 1
		Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		
AUXILIAR DE FOTOGRAFÍA		
FUNCIONES:		
<input type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas	
<input type="checkbox"/> Atención al cliente	<input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración	
<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén	
<input type="checkbox"/> Ventas / Pedidos	<input type="checkbox"/> Logística interna	
<input type="checkbox"/> Formación	<input type="checkbox"/> Selección de prendas	
<input checked="" type="checkbox"/> Fotografía	<input type="checkbox"/> Informática	
RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none">• Realización de fotografías de las distintas prendas.• Introducir fotografías y datos en Prestashop.• Realizar las labores de mantenimiento de los distintos elementos de fotografía.• Capaz de mantener la calma bajo presión.		
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACIÓN		
No precisa.		
EXPERIENCIA		
No precisa.		
APTITUDES		
Capacidad de trabajo, responsabilidad, y atención.		
OBSERVACIONES:	Firma:	
		Fecha: _/ _/ _

Tabla 11.3.12. Ficha de puesto de trabajo, Auxiliar de Fotografía.



11.5. PLAN DE SELECCIÓN.

Un proceso de selección de personal es muy importante hacerlo con rigor si no queremos tener una ratio de rotación muy alta en la empresa. Vamos a ver las cuatro fases de las que debe constar el mismo.

Los **procedimientos de selección de personal** tienen como objetivo evaluar las características y circunstancias de los candidatos a un puesto de trabajo para elegir, entre una multitud, a la persona que más se adapte al perfil profesional que necesita la empresa para cubrir dicho puesto. En este punto es importante resaltar que no se suele elegir al mejor candidato en términos absolutos, sino al que más y mejor se ajuste a las características del puesto solicitado.

Dado que los procesos de selección son un procedimiento bastante complejo y especializado, además de difíciles y costosos de llevar a cabo, cada vez con más frecuencia son más las empresas, sobre todo las de pequeño y mediano tamaño, que optan por encargarlos a **entidades especializadas** en selección de personal.

PRESELECCIÓN

Normalmente, y más ahora que el empleo en nuestro país pasa por un mal momento, el número de candidatos que se presenta a una oferta de trabajo es bastante elevado, por lo que es necesario hacer **una criba inicial que haga que el proceso se menos largo y costoso**. El objetivo no es otro que reducir el número de candidatos a una cantidad adecuada para realizar las distintas pruebas programadas a posteriori.

La forma más común de hacer esta preselección es **basándose en los currículum vitae de los candidatos**. En esta primera criba deben descartarse a los candidatos que no cuenten con la formación adecuada necesaria para el puesto de trabajo o cuya experiencia profesional no sea suficiente. La preselección es difícil y ha de asumirse el riesgo de descartar a candidatos que podrían encajar bien en nuestra oferta de trabajo.

REALIZACIÓN DE PRUEBAS

Los candidatos que han superado la fase anterior suelen ser convocados para realizar una serie de pruebas. En ocasiones, lo primero que se hace es una **entrevista preliminar** para establecer un primer contacto, aunque lo normal es que se pase directamente a la realización de las pruebas.

Los principales **tipos de pruebas** que se suelen llevar a cabo son tests psicotécnicos con los que determinar las aptitudes y la personalidad del candidato, pruebas profesionales relacionadas con el puesto en cuestión, pruebas de conocimientos sobre temarios preestablecidos (generalmente reservado a la Administración Pública), pruebas físicas e incluso pruebas grafológicas.



ENTREVISTAS

Gracias a las pruebas anteriores habremos conseguido reducir el número de candidatos a nuestra oferta de trabajo a una cantidad más óptima. Llegados a este punto procede conocerlos de forma individual atendiéndoles en una entrevista personal. El objetivo no es otro que **corroborar que la información que se ha obtenido sobre el candidato en las pruebas anteriores es correcta.**

Además, las entrevistas son utilizadas para conocer la **disposición de los candidatos** al puesto de trabajo una vez que se le ha proporcionado más información sobre el mismo (tareas a realizar, horario, salario, etc).

Existen **distintos tipos de entrevistas** y debemos elegir la que mejor se adapte a nuestras necesidades: individuales, en grupo (se atiende a varios entrevistados a la vez), en panel (varios entrevistadores y un solo entrevistado), estructuradas (con un guión), no estructuradas, etc.

FASE FINAL

Tras la fase de entrevistas el número de candidatos se ha reducido al mínimo exponente, por lo que **ha llegado el momento de elegir** a la persona o al grupo de personas que se incorporarán a nuestra empresa. Para ello, ha de tenerse en cuenta toda la información recopilada durante las tres fases anteriores y ser lo más objetivo posible.

Una vez tomada la decisión, muchas empresas realizan un examen médico y, si se supera, se producirá la incorporación, que inicialmente puede tener un **periodo de prueba** y una fase de acogida y adaptación que interesa que sea lo más breve posible.

11.6. PLAN DE FORMACIÓN

Los planes de formación son herramientas que sirven para que los trabajadores de una empresa puedan evolucionar, gracias a la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades en materias afines con su puesto de trabajo. MOCETES se toma muy en serio esto de la formación, porque un buen plan puede ser una gran ayuda para marcar la diferencia con respecto a la competencia.

El director del departamento de recursos Humanos tendrá entre sus funciones la ejecución y seguimiento del Plan de Formación anual de la empresa.

Corno fase previa a la elaboración del plan de formación hay que realizar un diagnóstico de la organización que nos permita detectar las necesidades de formación existentes en la misma.

El proceso de Análisis de Necesidades de Formación tiene, entre otras características, las siguientes:



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



- Es un esfuerzo sistemático antes de diseñar y poner en práctica cualquier tipo de programa formativo.
- Es una búsqueda planificada de las necesidades de los alumnos potenciales o futuros, en términos de formación.
- Utiliza datos significativos extraídos de la realidad.
- Está en proceso constante de revisión.
- Crea las condiciones de una formación más eficaz de los recursos, facilitando la programación.
- Da a los programas mayor fundamento, credibilidad y rentabilidad.

Un buen plan de formación siempre debe contar con las siguientes componentes:

- Componente empresa: nace de la necesidad de dirigir la formación de manera global, tanto para administrar los recursos dedicados a formación, como para dirigirla hacia los terrenos que interesan al negocio y para gestionar y controlar su implantación.
- Componente trabajador: surge por iniciativa del trabajador, para dar respuesta a sus inquietudes profesionales personales. Es importante porque el trabajador es quien conoce mejor que nadie algunos puntos en los que debe mejorar su conocimiento, dónde están sus frustraciones en el trabajo porque no es capaz de avanzar por falta de conocimiento o habilidades.

Para la componente empresa, MOCETES se ha fijado un valor medio de 100 horas/año por trabajador en materia de formación, enfocado en la adquisición, mejora o perfeccionamiento de las capacidades y habilidades de las personas en su puestos de trabajo.

MOCETES quiere conseguir que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave si quieren sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo y global. En la era de la información, las empresas competirán más a través de los conocimientos, habilidades y capacidad de innovación de los trabajadores que con su capacidad productiva o el interés por los costes laborales. Puesto que el desarrollo profesional desempeña un papel central a la hora de garantizar una mano de obra competitiva, no puede ser un programa de baja prioridad que sólo se ofrezca durante los momentos de bonanza económica.



11.7. COMPENSACIÓN Y RETRIBUCIÓN.

La retribución efectiva no consiste sólo en aumentar los salarios, sino en encontrar los programas de retribución adecuados al entorno empresarial, a la orientación estratégica y a la cultura laboral de la organización.

La dirección de MOCETES debe diseñar las políticas de Retribución y Compensación profundizando en el conocimiento y la práctica de los sistemas y herramientas que permiten definir e implantar tanto una estructura de retribución fija, como variable.

Las compensaciones empresariales o salariales son pagos que realizan las empresas adicionales a los salarios, y que, por lo general, se encuentra en las negociaciones de los convenios colectivos de trabajo o en los pactos colectivos que se realizan entre sindicatos y empresa.

Existen algunos objetivos que nos permiten orientarnos hacia una mejor y más efectiva compensación. Entre estos objetivos podemos señalar:

- **Adquisición de personal cualificado:** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Ya que las compañías compiten hoy día una contra otra en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. En ocasiones, se necesita un incentivo adicional, una tasa salarial más alta para atraer a quienes trabajan en otras compañías.
- **Retener a los empleados actuales:** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. El nivel de compensación de ser competitivo para prevenir este fenómeno.
- **Garantizar la igualdad:** La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial la igualdad interna y la externa. La primera requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la fórmula "igual retribución a igual función". Y la segunda significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- **Alentar el desempeño adecuado:** Debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
- **Controlar los costos:** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede estar compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.



- Cumplir con las disposiciones legales: Como otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.
- Mejorar la eficiencia administrativa: Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldo y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se administre con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

MOCETES se guía por el Convenio Colectivo de Comercio Textil de Zaragoza, pudiendo realizar modificaciones que aporten ventajas competitivas frente a otras empresas del mismo sector.

Así pues, en el sistema de compensación de la empresa MOCETES podemos distinguir 3 tipos de retribuciones diferentes, donde a continuación se detallan los conceptos que incluyen y las indicaciones a las variaciones en el convenio Colectivo del sector:

RETRIBUCIONES SALARIALES BRUTAS

- Salario Base, este concepto viene asignado anualmente en las tablas salariales del convenio colectivo de Comercio Textil. Y en los años sucesivos se tendrá en cuenta el incremento pactado en el convenio.
- Pluses obligatorios, este concepto es un complemento del salario base que consiste en una cantidad fija por día trabajado según el grupo profesional y aplicando los porcentajes según el tipo de Plus.

Transporte por día trabajado	3'17 €
Ropa de trabajo, mensual	21'70 €
Plus salarial de fidelidad mensual (12 meses)	22'27 €

- Pagas Extraordinarias, las gratificaciones de 15 de Julio y Navidad consistirán cada una de ellas en el importe de una mensualidad de los salarios convenidos y que figuran en las tablas salariales. Se establece la posibilidad de prorratear mensualmente estas gratificaciones extraordinarias por acuerdo entre empresa y trabajador.

OTROS CONCEPTOS ECONÓMICOS

- Incentivos, a iniciativa de la Empresa, podrá establecerse el complemento salarial por cantidad o por calidad de trabajo, consistente en primas o cualesquiera otros incentivos que el trabajador debe percibir por razón de una mayor calidad o una mayor cantidad de trabajo, vayan o no unidos a un sistema de retribución por rendimiento. La implantación o modificación de un sistema de incentivos en ningún caso podrá suponer a igual actividad una pérdida en la retribución del



trabajador. La empresa MOCETES ha determinado una serie de incentivos para aumentar la cantidad y calidad del trabajo realizado por sus empleados:

- Incentivo de Puntualidad, este complemento salarial se implanta para beneficiar los empleados puntuales y corregir el absentismo laboral. Se trata de una paga de una cantidad fijada en 250 € que será abonada en la primera nómina de cada año a todos aquellos trabajadores con una antigüedad mínima de un año.
- Incentivo de Rendimiento, en este punto serán los jefes de departamento quienes consideren si el trabajador o trabajadores en cuestión deben ser recompensados por el trabajo realizado o por la consecución de los objetivos marcados, se deberá abonar al finalizar el primer trimestre del año y será como máximo el 15% del salario base.
- Anticipos, el pago de anticipos se realizará a lo dispuesto en la legislación vigente, es un derecho recogido en el artículo 29 del Estatuto de los Trabajadores, según este artículo, el empleado tiene derecho a recibir, sin que llegue el día señalado para el pago, "los anticipos a cuenta del trabajo ya realizado" aunque no se establece la cuantía que se puede solicitar. Los trabajadores de MOCETES deberán solicitar por escrito al departamento de recursos humanos con un mes de antelación y tendrán derecho a percibir el anticipo a cuenta sin que este pueda exceder del 40% del salario correspondiente.
- Licencias Retributivas, según el artículo 32 del Estatuto de los trabajadores y conforme a lo pactado en el convenio colectivo del sector existen las licencias o permisos retribuidos. El trabajador, previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo con derecho a percibir el 100% del salario base más los complementos personales por los motivos y el tiempo que se detallen a continuación:
 - a) Quince días naturales en caso de matrimonio.
 - b) Dos días por el nacimiento de hijo, accidente u enfermedad grave u hospitalización de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad. En caso de hospitalización se podrán disfrutar, en medios días los días de licencia, dentro de los siete días siguientes al hecho causante, previa comunicación a la empresa. Cuando con tal motivo el trabajador necesite hacer un desplazamiento al efecto, el plazo será de cuatro días.
 - c) Cinco días naturales en caso de defunción de cónyuge o hijos.
 - d) Un día por traslado del domicilio habitual.
 - e) Por el tiempo indispensable, para el cumplimiento de un deber de carácter público y personal, comprendido el ejercicio de sufragio activo. Cuando conste en una norma legal o convencional un período



determinado, se estará a lo que esta disponga en cuanto a duración de la ausencia y a su compensación económica.

Cuando el cumplimiento del deber antes referido suponga la imposibilidad de la prestación del trabajo debido en más del veinte por ciento de las horas laborables en un período de tres meses, podrá la empresa pasar al trabajador afectado a la situación de excedencia regulada en el apartado 1 del artículo 4 del Estatuto de los Trabajadores.

En el supuesto de que el trabajador, por cumplimiento del deber o desempeño del cargo, perciba una indemnización, se descontará el importe de la misma del salario a que tuviera derecho en la empresa.

f) Para realizar funciones sindicales o de representación del personal en los términos establecidos legal o convencionalmente.

g) Por el tiempo indispensable para la realización de exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto que deban de realizarse dentro de la jornada de trabajo.

h) Hasta cuatro horas al año, para la atención médica del trabajador o para acompañar al médico a hijos menores de 16 años o ascendientes de primer grado que sean dependientes.

11.8. ESTRUCTURA SALARIAL.

Para cada uno de los puestos de trabajo de la empresa MOCETES. Teniendo en cuenta las valoraciones obtenidas en el Manual de Valoración de los puestos de trabajo se determinará un salario por:

PUESTO DE TRABAJO	GRUPO	BANDA	Salario mensual (€)	Salario anual (€)
Gerencia / Calidad	I	I	1.321'42	19.821'30
Responsable de Informática	I	II	1.193'09	17.896'35
Recursos Humanos / Formación	I	II	1.193'09	17.896'35
Responsable de Almacén	II	I	1.193'09	17.896'35
Responsable de Compras	II	I	1.193'09	17.896'35
Auxiliar de Almacén	II	II	834'41	12.516'15
Auxiliar de Pedidos	II	II	834'41	12.516'15
Auxiliar de Compras	II	II	834'41	12.516'15
Auxiliar de Selección de Prendas	II	II	834'41	12.516'15
Administración / Contabilidad	III	I	1.132'69	16.990'35
Auxiliar de Fotografía	IV	I	834'41	12.516'15

Tabla 11.3.1. Tabla salarial MOCETES.



11.9. CLAVES DEL ÉXITO DEL PLAN

El reto más importante: la gestión del talento; la reestructuración; encontrar el mejor talento del mercado.

Como primera clave para el éxito del presente plan es el haber realizado un correcto y exhaustivo estudio de la situación de partida. Si el análisis es correcto se debe diagnosticar lo más ampliamente y con concreción los pasos a realizar.

Es decir, una de las claves es la de estar presente y activo en las reuniones de planificación estratégica. Es una fuente incalculable de datos y contexto para permitir definir la estrategia de RRHH en la empresa. De ahí saldrán las necesidades de: gestión de talento -¿de qué talento?; reestructurar -¿qué partes?; encontrar el mejor talento del mercado -¿seguro que no lo tenemos dentro?, ¿qué habilidades debemos adquirir?...

El esfuerzo es doble:

Comprender y asimilar la estrategia de la empresa, hacerla suya y,

Transformar su departamento para poder dirigir un plan de RRHH que, en su gran mayoría, no se parecerá a los planes hechos con anterioridad, si no es que, la presión por el corto plazo haya provocado que no existan planes con anterioridad.

Es todo un proceso de cambio que requiere pasos específicos y en un orden determinado. No se puede improvisar y tampoco se puede caer en la tentación de que, por ejemplo, “reorganizando el departamento la transformación está acabada”.

Tenemos que reflejar aquella organización acorde a la estrategia de la empresa, y antes de reflejarla, debemos pasar por otros pasos, que implican un cambio de mentalidad en el departamento. Por cierto, esto mismo es aplicable a cualquier área de servicios de la empresa.

El reto es grande, el riesgo también, pero la recompensa es aún mayor.

Los factores clave del éxito de una transformación son:

- Alineamiento de la dirección, en concreto Dirección General con el plan y objetivos.
- Asegurar que el plan de transformación es conocido y definido por miembros del departamento de RRHH.
- Los empleados del departamento tienen las capacidades para llevar adelante la transformación.
- La comunicación a los directivos y mandos se hace con antelación, transparencia y clarificando las consecuencias de la misma.
- Ejecución del plan sin prisa pero sin pausa.



12. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

12.1. DEFINICIONES

Para definir cuál va a ser nuestro plan económico financiero consideraremos varios puntos, tales como:

Indicaciones específicas: El plan de inversiones y financiación (es decir, cuánto necesitamos para abrir y mantenernos, y cómo vamos a financiar esa inversión inicial), así como la cuenta de resultados provisional (previsión de resultados, distinguiendo bien entre gasto y pago, cobro e ingreso...) son importantes, pero para MOCETES teniendo especial atención con:

1 - Cuenta de tesorería provisional. Seguramente se trate de uno de los documentos más importantes en los inicios de una empresa de comercio electrónico. En los primeros 6-12 meses es importante tenerlo actualizado, ya que una de las causas de mortalidad de las empresas en sus inicios es “las tensiones fuertes de tesorería” sobre todo si no se cumplen las previsiones de ingreso y cobro estimadas inicialmente. Diferencia entre cobro e ingreso, gasto y pago.

2 – Cálculo del punto de equilibrio, un concepto que nos desgana si tenemos claros los números. Cuánto hemos de vender para que el proyecto sea viable (entendido como nivel mínimo de ventas para que el proyecto empiece a tener beneficio). La detección exhaustiva de los costes fijos de la empresa y del margen al que vendemos también de forma exhaustiva nos dará el Punto de Equilibrio bastante aproximado de la realidad, y esto nos ayudará a calcular, independientemente de la previsión de ventas, la viabilidad de llegar a ese número de forma mensual.

Para determinar la viabilidad económico-financiero de tu proyecto, debemos determinar varias cuestiones básicas:

- Calcular los fondos necesarios para poner en marcha el negocio, las aportaciones de capital propio y de terceros, y desarrollar la previsión de tesorería.
- Calcular los beneficios previstos mediante la cuenta de resultados.
- Conocer en cada momento cómo se encuentra la empresa en términos económico-financieros, mediante el balance de situación.

El proyecto será viable cuando:

1) El presupuesto de inversiones (volumen de fondos necesarios, dinero, para poner en marcha una empresa) se encuentre cubierto por el presupuesto de financiación (fondos económicos que financian las inversiones cada año).

2) Obtengamos un beneficio (Ingresos – Gastos del ejercicio).

3) Tengamos liquidez (capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus compromisos de pago inmediatos).

4) Y tengamos liquidez prevista positiva todos los años y todos los meses del primer año.



Cuestiones básicas:

Financiación Necesaria: Son los fondos que necesitaremos empresa para poder desarrollar la actividad. Esta necesidad se cubre mediante préstamos (deuda) o mediante la inversión de los socios de la empresa (capital).

Financiación Propia:

- Aportada por los propietarios
- Recursos generados por la propia empresa y que no han sido repartidos (reservas, amortizaciones y provisiones, es decir, autofinanciación).
- Aportaciones de terceros sin exigencias de devolución (subvenciones).

Financiación Ajena: Son los fondos prestados por terceros (generalmente bancos u otras entidades financieras de ahorro o inversión) de forma temporal, con la exigencia de devolución en fechas predeterminadas y con el pago de una cantidad adicional (interés) en concepto de remuneración.

Fondo de maniobra o capital circulante: Es la parte de la financiación básica (recursos propios + recurso ajenos a largo plazo) de la empresa, que sirve para financiar elementos del activo circulante o lo que es lo mismo, el importe de activo circulante financiado con fondos a largo plazo.

Previsión de Tesorería: Es el resumen mensual de los cobros y pagos que se harán en el plazo de un año. La tesorería de tu empresa a una fecha dada será igual a lo que tenía al principio del periodo más la suma de las entradas del periodo menos la suma de las salidas

Conceptos básicos que te tienen que quedar claros:

- **PAGO:** salida de dinero en efectivo o en otro medio cualquiera, para hacer frente a gastos, inversiones, proveedores o cancelaciones de créditos.
- **COBRO:** entrada de dinero en la caja, bancos, etc.
- **GASTO:** importe de la adquisición de bienes y servicios para la producción (compra de maquinaria, materias primas, energía...).
- **INGRESO:** importe obtenido por la venta de productos/prestación de servicios.

Cuenta de Resultados (Pérdidas y Ganancias): Es la previsión del resultado económico obtenido por la empresa (beneficio o pérdida) a lo largo de un determinado período de tiempo. Resume las operaciones de la empresa durante el período considerado, indicando los ingresos por ventas y otras procedencias, el coste de los productos vendidos, todos los gastos en que ha incurrido la empresa y el resultado económico.

Balance de Situación: Es la previsión del estado de la empresa en un momento determinado. Indica el estado de sus inversiones y de sus fuentes de financiación. Informe de los bienes y derechos de la empresa (qué tiene y qué le deben), o lo que es lo mismo, su **ACTIVO**, y de las obligaciones (qué debe la empresa y cómo se financia a la empresa), su **PASIVO**.



12.2. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Pasos para realizar nuestro análisis económico-financiero:

En primer lugar se va a llevar a cabo la estimación de los flujos de caja, en función de la corriente de cobros y pagos generados por la empresa. Estos flujos de caja serán necesarios para posteriormente poder calcular el VAN y la TIR del proyecto.

También se ha considerado necesario, elaborar una Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional, para los 5 primeros años de funcionamiento de la eCommerce, así como un Balance de Situación Previsional para los cinco primeros ejercicios.

Por último, en este apartado se realizara un análisis de los principales ratios, y con los resultados obtenidos se llegaran a las pertinentes conclusiones, así como posibles recomendaciones.

Antes de calcular el Valor Actual Neto, es preciso realizar un cálculo de la previsión de cobros y pagos, que hemos estimado.

COBROS

Como bien se ha explicado anteriormente, los cobros se han estimado, en función de los datos de facturación del año 2.015.

Se ha considerado este método como el más eficaz, debido a la dificultad y probablemente inexactitud, de estimar los ingresos por ventas en función a cuotas de mercado.

Por tanto los cobros (escenario normal) quedarían de la siguiente manera:

Mes	TOTAL
Enero	6.470,00 €
Febrero	9.620,00 €
Marzo	9.730,00 €
Abril	7.610,00 €
Mayo	5.640,00 €
Junio	2.350,00 €
Julio	2.060,00 €
Agosto	4.770,00 €
Septiembre	8.180,00 €
Octubre	11.890,00 €
Noviembre	12.000,00 €
Diciembre	9.680,00 €
TOTAL	90.000,00 €

Tabla 12.2.1. Cobros.



PAGOS

En cuanto a los pagos pueden diferir de un mes a otro, por tanto algunos de ellos se han estimado en función de las ventas, mientras que otros se han considerado mensualidades constantes.

- Logística.

La empresa subcontratada de mensajería será uno de los mayores pagos a los que tienen que enfrentarse MOCETES. Será diferente cada mes, al ser proporcional al importe de las ventas. El 9% de las ventas es el valor estimado para la empresa de transportes.

- Gastos de personal

Incluye tanto los sueldos y salarios, como las cotizaciones a la seguridad social a cargo de la empresa. El importe de este pago será el mismo para todos los meses. Como se ha calculado en el apartado de RRHH esta cantidad estándar para todos los meses ascendería a 3.000,00 €/mes.

- Gastos generales:

- Publicidad: Se destinará una cifra proporcional a las ventas, para la publicidad que se llevara a cabo directamente a través de la eCommerce. Para el primer año se estiman 900€/año.

- Alquiler: En cuanto al alquiler, sí que es una cantidad constante todos los meses, y tiene un importe de 600 euros mensuales, para el año 2.016.

- Seguros: El importe correspondiente al seguro tampoco varía de un mes a otro, por lo que representa una cantidad de 65 euros mensuales.

- Suministros: En lo que respecta a los suministros se han estimado una cantidad aproximada de 120 euros mensuales.

- Varios: Aún se reservan 480€ más para algún pago imprevisto que pueda surgir.

A continuación se muestra un cuadro-resumen de los pagos de la empresa, desglosados anualmente.

	2016	2017	2018	2019	2020
COMPRA MERCADERÍAS (10%)	9.000 €	29.200 €	43.250 €	48.000 €	57.500 €
IMPUESTOS (21%)	18.900 €	61.320 €	90.825 €	100.800 €	120.750 €
LOGÍSTICA (9%)	8.100 €	26.280 €	38.925 €	43.200 €	51.750 €
RECURSOS HUMANOS (40%) (Salario + 37'5% SS + Pluses)	36.000 €	116.800 €	173.000 €	192.000 €	230.000 €
GASTOS GENERALES (12%)	10.800 €	35.040 €	51.900 €	57.600 €	69.000 €
TOTALES:	82.800 €	268.640 €	397.900 €	441.600 €	529.000 €

Tabla 12.2.2. Evolución pagos anuales.



12.2.1 ESTIMACIÓN DEL VAN Y LA TIR DEL PROYECTO

El VAN es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

Se va a suponer que los cobros y los pagos se producen en el mismo instante al final de año, y de esta manera calcularemos los flujos de caja de cada año.

Como parámetros de la inversión tenemos los siguientes:

1. El pago de la inversión, K .
2. La vida del proyecto, n .
3. Los Flujos de Caja, F_j , generados por el proyecto a lo largo de su vida.

1. Pago de la inversión

El pago de la inversión es la cantidad monetaria que el inversor debe desembolsar para conseguir que el proyecto empiece a funcionar como tal. Así pues, en este caso, la cantidad la constituyen diversos elementos:

- Gastos de constitución
- Publicidad de lanzamiento
- Adecuación del local y mobiliario
- Decoración
- Equipamiento informático

Así pues el valor de K será de 9.000 euros.

2. Vida del proyecto

Se entiende por vida del proyecto el número de años durante los cuales la inversión estará funcionando y generando rendimientos positivos, de acuerdo con las previsiones realizadas por el inversor.

Al ser una inversión normal para este tipo de empresas y un negocio rentable, se ha estimado en 5 años la vida del proyecto ($n=5$ años)

3. Los flujos de caja

A lo largo de su vida útil toda inversión genera dos corrientes de tipo opuesto: la corriente de cobros y la corriente de pagos. Los cobros corresponden a los ingresos anuales por la venta de ropa actual, 2º mano, para niños de 3 a 12 años.



Por otra parte, la corriente de pagos es atribuible a los desembolsos que hay que efectuar cada año para poder llevar a cabo el plan previsto por la inversión.

El Flujo de Caja F del año j-ésimo se define pues como la diferencia entre el cobro C_j y el pago P_j, generado por la inversión en dicho año j-ésimo. Así tenemos:

$$F_j = C_j - P_j$$

Además de realizar el cálculo del VAN, la tasa de descuento se puede definir como un coeficiente matemático utilizado para calcular el valor de una renta o capitales futuros. Como tasa de descuento se utiliza normalmente el coste promedio ponderado del capital de la empresa que hace la inversión. El coste de capital, o coste promedio ponderado de capital, se define como la suma del coste ponderado de los recursos ajenos y de los recursos propios.

Para el plan, la tasa de descuento la hemos calculado analizando el porcentaje de fondos propios y fondos ajenos, que son del 30 y 70% respectivamente, así como viendo el coste de cada uno.

En principio se podría pensar que mientras que el endeudamiento bancario tiene un coste para la empresa, los fondos propios no tienen coste. Es cierto que en la cuenta de resultados aparece una partida de gastos financieros correspondientes al endeudamiento bancario, pero no aparece ningún coste relacionado con los fondos propios.

Luego:

$$\text{Tasa de descuento} = 5,57\%$$

Ahora ya una vez definidos estos 3 puntos podemos pasar al cálculo del VAN y TIR, mediante una previsión a 7 años de los cobros y pagos previstos, así como de los correspondientes flujos de caja esperados.

El VAN se calculará mediante la siguiente fórmula:

$$\text{VAN} = \text{SUMATORIO } (R_j / (1+i)^j) - K$$

Consideraciones a tener en cuenta en los distintos escenarios:

- Los cobros aumentan un 200% anual. Esta cifra es elevada, teniendo en cuenta que el incremento medio de las eCommerce del sector está entre el 50% y el 100% anual. Se debe recordar que se han desarrollado unas estrategias de marketing, con la finalidad de incrementar las ventas y fidelizar clientes.
- Respecto a los pagos, en función de su naturaleza, éstos se comportan de diferente manera. Los fijos se mantienen constantes, tan sólo los sueldos y salarios se verán incrementados anualmente. Mientras que los pagos calculados como un porcentaje de las ventas, incrementarán en función de éstas, lógicamente.



PERIODO	COBROS	PAGOS	PAGOS EXT.	PAGOS INV.	FLUJOS DE CAJA	FC Acumulados
				100.000	-100.000	-100.000
1	90.000	82.800			7.200	-92.800
2	292.000	268.640			23.360	-69.440
3	432.500	397.900			34.600	-34.840
4	480.000	441.600			38.400	3.560
5	575.000	529.000			46.000	49.560
6	586.500	539.580			46.920	96.480
7	598.230	550.372			47.858	144.338

Tabla 12.2.3. Calculo VAN y TIR escenario normal

El VAN se ha calculado mediante la fórmula indicada anteriormente, tomando un valor de 9.497,80 euros y una vez aplicada la tasa de descuento del 5,57%. Puesto que el VAN es mayor a 0, se podrá decir que el proyecto es viable, ahora faltaría analizar la TIR.

La TIR es la tasa interna de retorno de una inversión, y está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto es igual a cero. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Una vez calculada, se deberá comparar con la tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR suele ser la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto –expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

La TIR calculada es de 26,15%, circunstancia que nos hace considerar que el proyecto es viable, ya que supera la tasa de descuento, y por tanto nos reafirmamos en la idea de invertir en la empresa.

12.2.2 ESTIMACIÓN DE LOS GASTOS DE LA EMPRESA

A continuación se adjunta un listado detallado de las inversiones y los primeros gastos a corto plazo que va a tener la eCommerce en el momento de lanzamiento:

1. Gastos de Constitución (6.000€)

- Investigación de denominación: 30 €
- Certificación negativa de denominación: 90 €
- Escritura notarial de constitución: 4.800 €
- Impuesto Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados: 400 €
- Libros mercantiles obligatorios: 400 €
- Legalización de los libros mercantiles: 280 €



2. Publicidad de lanzamiento (14.000€)

- Radio: 4.000 €
- Folletos: 2.000 €
- Prensa: 2.000 €
- Online: 6.000 €

3. Adecuación del local y mobiliario (22.000€)

En este caso, se han realizado unas estanterías a medida, a lo largo de la pared más larga que nos proporciona la funcionalidad necesaria para nuestra actividad. 6.700 €

Se han comprado 6 mesas con otras tantas sillas ergonómicas. 1.800 €

Se ha diseñado un mostrador de media luna con curva para la recepción de los paquetes. 1.500 €

La iluminación debe de ser uniforme y blanca natural para que se vean perfectamente los posibles defectos de las prendas a filtrar, por ello, se realiza una instalación eléctrica e iluminación, por una inversión de 12.000€

4. Equipos informáticos (2.500€)

Se va a contar con dos equipos informáticos de 1.000 € cada uno para poder desarrollar la actividad principal de la eCommerce, serán adquiridos en Media Markt.

También se adquiere una impresora laser para la impresión de etiquetas y pedidos, cuyo coste asciende a 500€

Se ha elegido esta tienda de informática por las facilidades de pago que ofrece a través de un sistema de financiación flexible, además garantiza el cambio automático de los equipos en caso de que no nos satisfagan.

5. Equipos de fotografía (55.500€)

Se han adquirido una cámara fotográfica de valor 2.000 € de la que se han adquirido una serie de accesorios como son trípodes, objetivos, flash,... que ascienden a otros 500€.

La gran inversión inicial hecha por Mocetes ha sido una caja de luz para realizar fotografías de producto en 3 dimensiones, siendo su resultado el factor más diferenciador con la competencia.

Se añade como anexo el folleto informativo de ésta “caja de luz” cuyo coste es de 53.000 incluida la plataforma giratoria y los accesorios para una fotografía y/o video perfectos.



12.2.3 ANÁLISIS DEL BALANCE Y LA CUENTA DE RESULTADOS

A continuación se va a realizar la cuenta de pérdidas y ganancias previsional, así como el balance de situación previsional. Para elaborar estos estados, se ha decidido utilizar los datos del escenario pesimista, ya que debido a la situación económica y coyuntural en la que se encuentra España en la actualidad, y tal y como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, se debe ser prudente a la hora de realizar estimaciones y prever resultados.

Además, como se ha comprobado mediante el análisis de viabilidad anterior, incluso en el escenario pesimista, se aconseja llevar a cabo el proyecto.

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

Para completar el análisis económico-financiero, se ha considerado oportuno realizar una cuenta de pérdida y ganancias previsional. Para su elaboración se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Los ingresos y los gastos a contabilizar no corresponden con los cobros y pagos del estudio de viabilidad. En las partidas de gastos se incluirán, tanto las amortizaciones como los gastos financieros, que no se habían incluido en el cálculo de pagos.
- El gasto de publicidad, se ha considerado una parte fija y otra variable. El 1% que se debe abonar mensualmente a la central se ha considerado como un gasto variable, ya que si no existen ventas, no se producirá ese pago. Mientras que el 4% restante, que es el importe que destina la eCommerce para poder desarrollar una adecuada campaña publicitaria tanto a nivel local como nacional, se ha considerado fijo, ya que aunque se calcula como un porcentaje sobre el importe de ventas, en ningún momento se prevé retirar totalmente este gasto.
- Respecto a las amortizaciones, éstas se mantienen constantes año tras año, esto es debido a que se están empleando métodos de amortizaciones lineales, además de que como hemos comentado, durante los primeros años no se producen renovaciones ni adquisiciones de inmovilizado. Los porcentajes de amortización aplicados, se han extraído de las tablas correspondientes.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



	EJERCICIO 2016	%	EJERCICIO 2017	%	EJERCICIO 2018	%
VENTAS	90000	100%	292000	100%	432500	100%
GASTOS VARIABLES	9000	10%	29200	10%	43250	10%
COMPRA MERCADERIAS	9000		29200		39790	
MARGEN BRUTO	81000	90%	262800	90%	389250	90%
GASTOS FIJOS	10800		35040		51900	
GASTOS PERSONAL	36000		116800		173000	
PUBLICIDAD	100		1200		2000	
VARIOS	10000		32340		48400	
ALQUILER	600		1200		1200	
SUMINISTROS	100		300		300	
EBITDA	30100	33,44%	88680	30,37%	129425	29,92%
AMORTIZACIONES	1000	1,11%	1000	0,34%	1000	0,23%
BAII	29100	32,33%	87680	30,03%	128425	29,69%
GASTOS FINANCIEROS	3000	3,33%	3000	1,03%	3000	0,69%
BAI	26100	29,00%	84680	29,00%	125425	29,00%
IMPUESTOS	18900	21%	61320	21%	90825	21%
BENEFICIO NETO	7200	8%	23360	8%	34600	8%

	EJERCICIO 2019	%	EJERCICIO 2020	%	EVOLUCIÓN 2016-2020
VENTAS	480000	100%	575000	100%	638,89%
GASTOS VARIABLES	48000	10%	57500	10%	
COMPRA MERCADERIAS	44160		52900		
MARGEN BRUTO	432000	90%	517500	90%	638,89%
GASTOS FIJOS	57600		69000		
GASTOS PERSONAL	192000		230000		
PUBLICIDAD	3000		4000		
VARIOS	52900		63200		
ALQUILER	1200		1200		
SUMINISTROS	500		600		
EBITDA	143200	29,83%	169750	29,52%	563,95%
AMORTIZACIONES	1000	0,21%	0	0,00%	0,00%
BAII	142200	29,63%	169750	29,52%	583,33%
GASTOS FINANCIEROS	3000	0,63%	3000	0,52%	0,00%
BAI	139200	29,00%	166750	29,00%	638,89%
IMPUESTOS	100800	21%	120750	21%	
BENEFICIO NETO	38400	8%	46000	8%	

Tabla 12.2.3.1. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional



Como se puede observar la Cuenta de Pérdidas y Ganancias presenta una estructura rígida en costes, es decir, que el porcentaje de costes variables es muy pequeño entorno al 10%. A su vez el margen de maniobra se encuentra en un 90%, valor más que aceptable. Por otro lado los gastos financieros representan un 0,99% sobre el nivel de ventas, algo lógico por el préstamo. Finalmente, el Beneficio Neto alcanza los 7.200 euros el primer año, valor correcto teniendo en cuenta el tipo de producto que se comercializa y que es el comienzo de la actividad.

La evolución del EBITDA, es muy favorable, tanto en términos absolutos como en relativos, este incrementa en más de 100.000 unidades monetarias durante los dos primeros ejercicios, llegando a tener un peso de 29,52% del nivel de ventas en el quinto ejercicio.

Tanto la evolución del BAII como la de BAI, presentan niveles parecidos al EBITDA, ya que las amortizaciones se mantienen constantes, al igual que los gastos financieros.

Respecto al peso de éstos sobre las ventas, es importante destacar su descenso, ya que pasan de ser de un 1,11% el primer año al 0,00% el quinto año.

El Beneficio Neto en el primer año es muy favorable, 7.200 euros, se aprecia que en los 5 años consecutivos crece de forma espectacular y parece que va decelerando, considerándose una cantidad muy aceptable. De lo anterior se deduce un apalancamiento operativo positivo que produce un incremento mayor en el beneficio que se podrá apreciar en los próximos años.

UMBRAL DE RENTABILIDAD	
Año 2.016	82.800'00 €
Año 2.017	268.480'00 €
Año 2.018	397.900'00 €
Año 2.019	441.600'00 €
Año 2.020	529.000'00 €

Tabla 12.2.3.2. Umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad se denomina también punto de equilibrio, y es la cifra de ventas que deberemos alcanzar para no perder dinero. En este punto el total de ingresos se iguala con el total de gastos.

Una vez que la facturación supera el umbral de rentabilidad, cada incremento de ventas genera un incremento mucho mayor del beneficio, esta situación se produce como consecuencia de que los costes fijos se reparten entre un mayor importe de ventas.

Como se puede observar, el umbral de rentabilidad se supera con creces desde el primer ejercicio, ya que presenta un valor de 82.800,00 euros, siendo la cifra de ventas 90.000 euros.

Para finalizar con la cuenta de pérdidas y ganancias, pese a que luego extraerán los valores para calcular los ratios, hay que resaltar que no solo presenta valores positivos el primer año analizado, sino que estos evolucionan muy favorablemente en los años posteriores. Esto hace esperar un crecimiento notable del plan de negocio.



BALANCE PREVISIONAL

Para la elaboración del Balance previsional, igual que con la Cuenta de pérdidas y ganancias, deberemos tener en cuenta lo siguiente:

- En el pasivo no aparecerá una partida correspondiente a proveedores, ya que el canon de publicidad, es decir aquellas partidas de gastos que se deben abonar al instante, sin necesidad de financiación.
- El préstamo se adquirió a 31 de Diciembre con lo que en los balances de situación deberían aparecer intereses devengados pero no vencidos de un día. Esta partida se ha omitido, ya que esta cantidad no ascendía ni a 20 euros, por lo que no hemos considerado relevante su introducción en el Balance.
- Es importante comentar, que no aparece ninguna partida de clientes, ya que todas las ventas se cobran en el momento que se producen, no se financia nada, y en cuanto a los pagos mediante tarjeta de crédito, en 24 horas tenemos disposición del dinero.
- En el Pasivo Corriente aparecen una serie de cuentas que reflejan obligaciones de pago con Hacienda Pública. En concreto, éstas hacen referencia al impuesto sobre sociedades, a la liquidación del IVA. En el anexo 4 se muestra el cuadro con la liquidación del IVA.
- En el primer ejercicio aparece una reserva con signo negativo, esta partida corresponde a los gastos de constitución, que según el nuevo Plan General Contable, disminuirán el Patrimonio Neto.
- Los beneficios obtenidos en el primer ejercicio, pasaran a constituir la reserva legal que será negativa hasta compensar con el resultado del ejercicio anterior los gastos de constitución.
- Con todo lo mencionado anteriormente, el Balance de situación previsional, para los dos primeros ejercicios, quedaría la siguiente manera

ACTIVO	2016	2017
A) ACTIVO NO CORRIENTE	7.784,62	7.784,62
I. Inmovilizado material	7.784,62	7.784,62
Equipos para procesos de información	2.000,00	2.000,00
Amortización acumulada de equipos para procesos de información (5 años)	-400,00	-400,00
Mobiliario y otras instalaciones	6.700,00	6.700,00
Amortización acumulada del mobiliario y otras instalaciones (13 años)	-515,38	-515,38
B) ACTIVO CORRIENTE	75.191,18	127.515,18
I. Existencias	3.000,00	6.000,00
Materias primas y otros aprovisionamientos	3.000,00	6.000,00
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	36.115,18	36.115,18
Créditos por pérdidas a compensar del ejercicio	2.555,18	3.040,00



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



Hacienda pública, deudor por IVA	33.560,00	70.000,00
III. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	36.076,00	85.400,00
Tesorería	34.756,00	80.000,00
Efectivo	1.320,00	5.400,00
TOTAL ACTIVO	82.975,80	135.299,80

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2016	2017
A) PATRIMONIO NETO	82.975,80	135.299,80
A-1) FONDOS PROPIOS	48.913,00	76.558,80
Capital Social	3.000,00	3.000,00
Resultado del ejercicio	46.913,00	74.358,80
Reservas	-1.000,00	-800,00
B) PASIVO CORRIENTE	7.491,00	7.491,00
I. Deudas a largo plazo	7.491,00	7.491,00
Deudas con entidades de crédito	7.491,00	7.491,00
C) PASIVO CORRIENTE	26.571,80	51.250,00
I. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	26.571,80	51.250,00
Hacienda pública, acreedora por IVA	12.059,80	20.000,00
Hacienda pública, acreedora por Impuesto de Sociedades	13.275,00	28.700,00
Hacienda pública, acreedora por retenciones practicadas	1.237,00	2.550,00
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	82.975,80	135.299,80

Tabla 12.2.3.3. Balance de situación previsional

Se ha considerado oportuno llevar a cabo un breve análisis inicial de la situación patrimonial y financiera, de este modo se observara de una manera más clara que partidas tienen un peso importante en la empresa. Posteriormente se completara con el estudio de ratios.

En la tabla que se muestra a continuación se ha agrupado las cuentas del Balance de Situación en una serie de masas patrimoniales representativas y de fácil manejo.

	AÑO 2016	%	AÑO 2017	%
ACT NO CORRIENTE	7.784,62	9,38%	7.784,62	5,75%
EXISTENCIAS	3.000,00	3,62%	6.000,00	4,43%
REALIZABLE	36.115,18	43,52%	36.115,18	26,69%
EFFECTIVO	36.076,00	43,48%	85.400,00	63,12%
TOTAL ACTIVO	82.975,80	100,00%	135.299,80	100,00%
PATRIMONIO NETO	48.913,00	58,95%	76.558,80	56,58%
PAS NO CORRIENTE	7.491,00	9,03%	7.491,00	5,54%
PASIVO CORRIENTE	26.571,80	32,02%	51.250,00	37,88%
TOTAL PASIVO + PN	82.975,80	100,00%	135.299,80	100,00%

Tabla 12.2.3.4. Balance de situación abreviado



De la tabla anterior se pueden extraer algunas conclusiones. Por un lado se observa la caída del activo no corriente sobre el total. Esta caída es absorbida casi en su totalidad por la partida de efectivo, que pasa a representar más del 63% del total del activo de la empresa. El gran volumen de efectivo se debe a que todo se cobra en el momento, además que la empresa no posee stock de existencias.

En cuanto al patrimonio neto, es importante destacar que éste se ve levemente reducido, alcanzando el segundo ejercicio unos niveles de casi el 56'6% sobre el total del pasivo más el patrimonio neto.

FONDO DE MANIOBRA AC-PC		
2016	2017	Variación
48.619,38	76.265,18	27.645,80

Tabla 12.2.3.5. Fondo de maniobra

Como se observa en la tabla se obtiene un Fondo de Maniobra positivo en los dos ejercicios analizados, situación que hace que pueda responder con su Activo Corriente de las deudas exigidas a corto plazo.

Se encuentra en equilibrio económico financiero en ambos ejercicios porque su Fondo de Maniobra es positivo.

12.2.4 ESTUDIO DE LOS RATIOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

A continuación se va a realizar el análisis de los principales ratios, a través de los cuales, se confirmara o se desmentirá las conclusiones extraídas anteriormente mediante la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional, así como el Balance de Situación previsional.

	2016	2017
RATIO DE LIQUIDEZ	2,83	2,49
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	0,41	0,43
RENTABILIDAD ECONÓMICA	7,25	9,51
RENTABILIDAD FINANCIERA	2,40	7,79

Tabla 12.2.4.1. Ratios de explotación y situación

RATIO DE LIQUIDEZ

La liquidez es la capacidad potencial que tiene la empresa para pagar sus obligaciones. Este ratio se obtiene mediante la comparación entre el activo corriente y las deudas que habrá que atender a corto plazo, es decir, el pasivo corriente.

En primer lugar, se puede decir que la liquidez de la empresa es buena puesto que sus valores oscilan o son cercanos a 1,5 y 2, esta situación hace que la empresa pueda hacer frente a sus pagos más inmediatos. En cuanto a la evolución se aprecia que disminuye lo que significa una disminución del activo corriente.



No se ha considerado necesario calcular los ratios de tesorería o disponibilidad, ya que como se ha comentado anteriormente, prácticamente todo el activo corriente está constituido por efectivo, por lo que los tres ratios presentan valores muy similares.

RATIO DE ENDEUDAMIENTO

Este ratio informa sobre el volumen de deuda de la empresa. Observando los resultados obtenidos, se puede decir que la empresa soporta un nivel de deuda normal en los primeros años de vida, lo que significa que gestiona muy bien su deuda, entre ellas, la amortización del préstamo.

RENTABILIDAD ECONÓMICA

La rentabilidad económica también llamado rendimiento, mide la rentabilidad del activo independientemente de cómo se financie, es decir, sin tener en cuenta la estructura del pasivo. Para analizar el rendimiento, es muy útil descomponer este ratio, tal y como se muestra a continuación:

	2016	2017
RENDIMIENTO (BAII/ACTIVO)	0,35	0,65
ROTACIÓN (VENTAS/ACTIVO)	1,08	2,16
MARGEN (BAII/VENTAS)	0,32	0,30

Tabla 12.2.4.2. Rentabilidad económica

En primer lugar, la rentabilidad económica general de la empresa presenta unos valores muy interesantes a partir del segundo ejercicio, ya que estos se encuentran alrededor del 10%.

Al descomponer el ratio, se observa, que la eCommerce sigue una clara estrategia de rotación. Como se ha comentado anteriormente en el trabajo, el modelo de negocio que se presenta esta basado en una elevada rotación de clientes.

RENTABILIDAD FINANCIERA

La rentabilidad financiera mide la rentabilidad del accionista o propietario de la empresa. El ratio que calcula esta rentabilidad, relaciona el beneficio neto generado por la empresa, con la inversión de los propietarios.



13. CONCLUSIONES

13.1 PROPUESTAS DE MEJORA

Al finalizar el proyecto de la eCommerce sobre venta de ediciones limitadas, su cadena de suministros y las herramientas utilizadas en el proceso de clasificación de clientes y captación de proveedores, se ve que pueden llegar a mejorar los servicios a nivel nacional e internacional.

La eCommerce utiliza una página web que informa al público sobre los productos de lujo que se comercializan, eventos, promociones e incluso la experiencia que los consumidores han tenido y las características del servicio que se ofrece dejando un paso por detrás a la competencia. Al desarrollar una página web dinámica, donde el cliente puede interactuar en ella y llegar a crear un “flow experience” de alta calidad se puede facilitar el proceso de creación de una base de datos y de estadísticas sobre las ventas, utilizando varias herramientas tecnológicas como el uso de foros o de una Intranet para clientes mejorando la eficiencia y rapidez en el intercambio de información y de los procesos, generando un mejor acceso a la misma y acrecentando las relaciones con los clientes actuales al tener una sede virtual para el intercambio de información de forma óptima, tener expansión de fronteras al entrar en la competencia de los mercados de lujo virtuales, mantenerse informados de las novedades que puedan surgir en cuanto a la captación de nuevos productos y cambios en el sector del lujo a nivel mundial y ver cómo se pueden adoptar, mejorar los procesos de la cadena de suministros, actualizar la base de datos de la eCommerce en relación con los clientes, clientes potenciales y nuevos clientes, posicionamiento y fortalecimientos de la página web, herramientas de búsqueda donde se puedan ofrecer los servicios que se ofertan en nuevos mercados e incurrir en disminución de costos transaccionales y de manejo de información.

Es muy importante el uso del medio virtual y la página web para crear, diseñar y desarrollar estrategias y programas de gestión de relaciones públicas para así poder analizar el mercado objetivo, los cambios que se producen en el perfil de los consumidores de productos de lujo, las necesidades específicas de los mismos y relacionarlo con el valor de la oferta de la eCommerce.

Para administrar la página web, la eCommerce ha considerado la capacitación de los empleados, sobretodo del área técnica, la cual es la que va a mantener la sede virtual en buen estado y pondrá solución a problemas que puedan surgir en determinados momentos, como por ejemplo el colapso del servidor, dificultades en la actualización de productos o mantenimiento de la misma, entre otros.



13.2 VIABILIDAD DE LA EMPRESA

Como ya se comentó en el resumen inicial, el presente plan de negocio, se ha llevado a cabo con la finalidad de estudiar la viabilidad de la creación y puesta en marcha de una PYME de comercio electrónico de venta de ropa de niños de segunda mano.

Teniendo en cuenta el análisis económico-financiero que se ha desarrollado en el último punto del trabajo, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Los valores obtenidos mediante el VAN y la TIR, recomiendan llevar a cabo el proyecto de inversión, incluso en un escenario pesimista. Ya que en este escenario se alcanza una rentabilidad neta superior al 20%.
- A través del análisis de Balance de Situación previsional, se ha podido observar una estructura correcta en cuanto a endeudamiento y autonomía de la empresa. Si bien existen unos leves problemas de liquidez en los primeros ejercicios, que van mejorando ya que la empresa no financia nada, es decir, todo se cobra en el momento en que se realiza. Como recomendación, sería oportuno el estudio de varias opciones.
- Mediante el análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional, se obtiene en el primer ejercicio unos beneficios netos de 5.931 euros dato favorable ya que están incluidos los sueldos del personal. Los datos obtenidos en los próximos años siguen corroborando las buenas expectativas del negocio.
- Por último, resaltar los datos obtenidos para las Rentabilidades económica y financiera, las cuales presentan unos valores favorables a partir del segundo ejercicio, estando la primera alrededor del 9%, no superior al coste medio del pasivo, mientras que la segunda alcanza unos valores del 12% aproximadamente, que si se compara con el coste de oportunidad del accionista, es bastante lógico pensar que lo supera con creces.

Pero además de los resultados económicos, los cuales hemos visto son muy favorables, el presente trabajo muestra otras oportunidades que surgen de los análisis realizados:

- La ausencia de competencia de calidad a nivel nacional. Se ha comentado desde el inicio del trabajo y se ha demostrado con datos reales a lo largo de este. Aquellas páginas web con renombre a nivel internacional y con un modelo de negocio similar al que se presenta, utilizan quizás una tecnología, marketing y modelos de promoción menos efectivos. Desde este proyecto se pretende ofrecer una combinación perfecta de calidad y profesionalidad, ofreciendo unos precios acorde con el producto.
- Un público demandante, el cual se está incrementando considerablemente. En este aspecto, la población entre 30 y 50 años como se ha comentado anteriormente juegan un papel muy importante, por lo que parte de los esfuerzos de marketing deberán centrarse en este segmento de la población.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



Todo lo anteriormente comentado, se ve reforzado a través de la política de marketing desarrollada. En este tipo de empresas el marketing juega un papel muy importante. Se va a prestar especial atención a los elementos de promoción, los cuales han sido diseñados en consonancia con el resto de de elementos de Marketing Mix. De estos, se deben destacar el evento de lanzamiento y el marketing directo. Mientras que el primero pretende dar a conocer el producto y la captación de nuevos productos, el segundo intentara fidelizarlos. Por supuesto, hay que resaltar la pagina web de la empresa, como uno de los canales mas útiles, para llegar al publico objetivo y difundir nuestra filosofía.

Para concluir con el apartado de marketing, es importante mencionar que la localización de la oficina, en pleno centro de la ciudad, representa una ventaja competitiva para la eCommerce, ya que como se ha comentado anteriormente, el modelo de negocio que se presenta, se basa en una elevada rotación de clientes con márgenes ajustados, por lo que una oficina cercana a la Milla de Oro, en una zona de gran afluencia, es de vital importancia para cerrar tratos o dar información sobre productos.

Mediante el Plan de Recursos Humanos, se ha llegado a la conclusión de la importancia de las personas que forman parte de la empresa, ya que son éstas las que están en contacto con los proveedores y con los clientes en el momento de recibir sugerencias, quejas o “feedbacks”, y por tanto, de ellas dependerá en gran medida, la satisfacción y fidelidad de éste. Por este motivo, se ha llevado a cabo un riguroso análisis y descripción de los puestos de trabajo, con la finalidad de seleccionar a la persona idónea para el puesto indicado.

También se deberá prestar gran atención a la formación de los recursos humanos. Esta formación deberá ser, tanto técnica, como de habilidades sociales, además de continuada en el tiempo. Por último comentar la importancia del mantenimiento de estos recursos, ya que constituirán un activo muy importante para la empresa.

Con los análisis realizados a lo largo de este trabajo, así como las conclusiones extraídas, podemos concluir afirmando que, el plan de negocio desarrollo es viable en todos los sentidos, y resulta una oportunidad inigualable para cualquier inversionista con un espíritu emprendedor y ambición de crecimiento.



14. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ABC [citado 16 Junio 2014] <http://www.abc.es/20140208/economia/abcproductos-lujo-mueven-millones-201402081727.html>
- AGENCIA TRIBUTARIA Tipos de gravamen aplicables a periodos impositivos iniciados en el año 2014 (citado 9 Abril 2015)
http://www.agenciatributaria.com/AEAT.internet/Inicio_es_ES/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Tipos_de_gravamen/Tipos_de_gravamen_aplicables_a_periodos_impositivos_iniciados_en_el_ano_2014.shtml
- ANATOMÍA DE UN PLAN DE NEGOCIO - Autora: Linda Pinson
<http://www.freelibros.com/marketing/anatomia-de-un-plan-de-negocio.html>
- ASESORANDO AL CLIENTE BLOG (citado 27 Junio 2015)
<http://asesorandoalcliente.blogspot.co.uk/2014/04/canales-de-distribucion-casainditex.html>
- BANCO SANTANDER (citado 9 Mayo 2015)
http://simuladores.gruposantander.com/simuladores/servlet/main?estado=simuladorcredito&accion=_popup_frames&id_entidad=1030
- BLIRTE (citado 5 Agosto 2014) <http://blirte.es/2014/07/clientes-potencialestienda-online/>
- CENTRO DE INNOVACION BBVA (citado 20 Septiembre 2015)
<https://www.centrodeinnovacionbbva.com/blogs/emprendedores/posts/26256-miguel-gonzalez-fierro-de-samsamia-los-que-mas-saben-de-tecnologia-estan-en-lasuniversidades>
- CITYC.ES Evolución del sector textil (citado 22 Febrero 2015)
<http://www.cityc.es/docs/EVOLUCI%C3%93N%20DEL%20SECTOR%20TEXTIL.pdf>
- COFIKE BLOG (citado 26 Noviembre 2014) <http://blog.cofike.com/2014/10/03/plan-de-negocio-de-una-tienda-online-de-zapatos/>
- COMO ELABORAR UN PLAN DE EMPRESA - Autor: MIRANDA OLIVAN, ANTONIO TOMAS,
<http://community.casaeolo.com/Famigos/Fobras/F30798DEC0864125277D32CE46.pdf>
- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Stephen Robbins.
http://books.google.es/books?id=MWb4f0tXb9IC&printsec=frontcover&hl=es&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- DIFERENTES CONCEPTOS DE SOCIALIZACIÓN APLICADOS A LA EMPRESA.
Artículo de Internet. www.actualidadempresarial.com
- ECONOMIA DIGITAL (citado 7 Febrero 2015)
http://www.economiadigital.es/es/notices/2014/09/la_moda_espanola_da_el_si_quiero_a_la_venta_on_line_33402.php
- E-CONOMIC (citado 8 Junio 2015)
<http://www.economic.es/programa/glosario/definicion-marketing-mix>
- E-COMMERCEUSM BLOGSPOT (citado 16 Febrero 2014)
<http://ecommerceusm.blogspot.co.uk/2009/10/historia-del-comercio-electronico.html>



- Antecedentes EITB (*citado 16 Noviembre 2014*)
<http://www.eitb.com/es/noticias/afondo/entrevistas/detalle/533553/vender-miszapatos-internet-es-hacer-realidad-mi-sueno/>
- EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN. Artículo de Internet.
<http://www.monografias.com/trabajos11/elindiv/elindiv.shtml>
- EL MUNDO (*citado 18 Diciembre 2014*)
<http://www.elmundo.es/elmundo/2011/02/15/tendencias/1297802146.html>
- EL PAIS (*citado 27 Junio 2015*) <http://smoda.elpais.com/articulos/fashionbloggers-date-by-s-moda-los-lideres-de-la-red-y-las-firmas-de-moda-unen-fuerzas/3223>
- EL PLAN DE NEGOCIOS - Autor: Antonio Borello
<http://lanuevaeconomia.com/leer-gratis-el-libro-el-plan-de-negocios-escrito-por-marketing-publishing-center-antonio-borello.html>
- EMARKETSERVICES (*citado 18 Febrero 2014*)
http://www.emarketservices.es/icex/cda/controller/pageemarket/0,3200,1480591_1515907_1517627_4554141,00.html
- EMPRESARIADOS (*citado 18 Noviembre 2014*) <http://empresariados.com/como-vender-ropa-por-internet/>
- ETECNOLOGIA El poder del marketing basado en ediciones limitadas (*citado 09 Febrero 2015*) <http://etecnologia.es/marketing/elmarketingenedicioneslimitadas>
- FINANCIACION FACIL (*citado 11 Octubre 2015*)
<http://www.financiacionfacil.es/compras-financiadas/financiacion-media-market/>
- GESTION.ORG Clasificación de los clientes (*citado 12 Agosto 2014*)
<http://www.gestion.org/gmarketing/atencion-al-cliente/los-diversos-tipos-de-clientes/>
- <http://jcvalda.wordpress.com/2009/06/09/el-compromiso-con-las-metas-de-la-empresa/>
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/compromiso-laboral.htm>
- <http://www.guia.ceei.es/index.asp>
- <http://negocioele.blogspot.com/>
- ICEX. España Exportación e Inversiones (*citado 09 Febrero 2014*)
http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5519005_6366453_4524156_0_-1,00.html
- IDEPA (*citado 16 Febrero 2015*)
http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/flashsectorial/Sector_Textil/Sector_Espania/index.jsp?csection=3§ion=3
- INFORMATICA MILLENIUM (*citado 11 Febrero 2014*)
<http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/mn/articulo20.htm>
- INFOSEO Modelos de pago online para la eCommerce (*citado 20 Junio 2015*)
<http://infoseo.comercialseo.es/plataformas-de-pago-online-diferentes-modelosde-pago-online-para-nuestro-e-commerce/>
- KOTLER, P; ARMSTRONG, GARY. (2003) *Fundamentos de Marketing. 6ª Edición: Prentice Hall.*



- LA EMPRESA COMO SISTEMA BLOG *(citado 30 Junio 2015)*
<http://laempresacomosistema.blogspot.co.uk/2011/05/tdm-modelo-decompetitividad-de-las.html>
- LASALINA *(citado 2 Agosto 2014)*
http://www.lasalina.es/juventud/img_pub/2010/100303_GuiaComercioElectronico.pdf
- LA SOCIALIZACIÓN DEL PERSONAL. Artículo de Internet.
<http://www.monografias.com/trabajos12/mtgsoc/mtgsoc.shtml>
- LA VANGUARDIA *(citado 21 Febrero 2014)*
<http://www.vanguardia.com/historico/40827-la-importancia-de-las-ferias-como-vitrinasempresariales>
- MKT SAPIENS *(citado 30 Junio 2015)* <http://www.mkt-sapiens.com.ar/docs/emarketing%20en%20Internet.pdf>
- MUSICA Y MERCADO *(citado 12 Febrero 2014)*
<http://www.musicaymercado.com/pagina/4110/gobierno-espaol-apoyando-a-laspymes>
- NAVARRO DOMENICHELLI, ROGELIO. *Gestión de los RRHH.*
www.rrhhmagazine.com/articulo/rrhh18a.htm *(citado 12, 13, 14 Mayo 2015)*
- NET A PORTER *(citado 12 Septiembre 2015)*
<http://netaporterr.wordpress.com/2014/05/10/net-a-porter-swot-analysis/>
- OLTRA CLIMENT, FRANCISCO (2006). *Dirección de Recursos Humanos. Ed. UPV*
- PURO MARKETING *(citado 12 Septiembre 2015)*
<http://www.puromarketing.com/76/12472/razones-tienda-fisica-debe-venderonline.html#>
- PYME EMPRESARIO *(citado 03 Octubre 2015)*
<http://www.pymempresario.com/2015/06/beneficios-de-pertenecer-a-una-camaraempresarial/>
- RED HIEDRA *(citado 26 Septiembre 2015)* <http://www.redhiedra.es/faqs/juridico-mercantil/%C2%BFcuales-son-los-gastos-deconstitucion-de-una-sociedad-mercantil>
- RED HIEDRA *(citado 28 de Marzo 2015)* <http://www.redhiedra.es/faqs/juridico-mercantil/%C2%BFcuales-son-los-gastos-deconstitucion-de-una-sociedad-mercantil>
- SEINDOR *(citado 9 Marzo 2015)* <http://seindor.com/maacera.com/blog/2014/05/02/asi-es-el-diseno-de-sitios-web-delsector-del-lujo/>
- SLIDESHARE.NET Ventajas y desventajas del electrónico electrónico *(citado 28 Agosto 2015)* <http://www.slideshare.net/manuelportovazquez/comercio-electronico>
- SOCIOS INVERSORES *(citado 5 Septiembre 2014)*
<http://www.sociosinversores.es/ecommerce-moda-lujo/>
- TRILOGI *(citado 09 Febrero 2014)* <http://www.trilogi.com/marius-rossell-sigoogle-invierte-en-moda-online-es-que-el-negocio-tiene-mucho-recorrido>
- UNSE.EDU.AR Ferias comerciales en España *(citado 21 Febrero 2014)*
<http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/16%20BUSSO%20Ferias%20Comerciales.pdf>



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



ANEXOS



A.1. ENCUESTA MUESTREO CLIENTES

1) Por favor, marque la casilla correspondiente:

- Hombre Mujer

2) ¿En cuál de los siguientes rangos de edad se encuentra usted?

- 0-18 años 28-35 años
 18-23 años más de 35 años
 23-28 años Ns/Nc

3) ¿Cuál es su estado civil y familiar? (una respuesta en cada columna)

- Soltero Con hijos
 Pareja de hecho Sin hijos
 Casado Ns/Nc
 Otros

4) ¿Cuál es su estado laboral?

- Trabajando por cuenta propia
 Trabajando por cuenta ajena
 En paro
 Estudiando
 Otras tareas (hijos,...)

5) De manera aproximada, ¿qué salario anual percibe usted?

- Menos de 12.000€ 24.000€ - 36.000€
 12.000€ - 18.000€ Más de 36.000€
 18.000€ - 24.000€ Ns/Nc

6) ¿Cuáles son sus hobbies o aficiones? (multirespuesta)

- Lectura Gastronomía Música
 Deportes Cine / Televisión Viajar
 Ir de compras Fotografía Otros

Estas seis primeras preguntas pretendían caracterizar al encuestado, permitiéndonos luego extraer datos y conclusiones con el resto de las preguntas.



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



7) ¿Cuáles de estas marcas conoce? (multirespuesta)

- | | | |
|---------------------------------------|--|---|
| <input type="checkbox"/> Jacadi | <input type="checkbox"/> Kenzo | <input type="checkbox"/> Nanos |
| <input type="checkbox"/> Pili Carrera | <input type="checkbox"/> Polo Ralph Lauren | <input type="checkbox"/> Lacoste |
| <input type="checkbox"/> Dior | <input type="checkbox"/> Miss Sixty | <input type="checkbox"/> Tommy Hilfiger |
| <input type="checkbox"/> Zara | <input type="checkbox"/> H&M | <input type="checkbox"/> Tex |
| <input type="checkbox"/> Kiabi | <input type="checkbox"/> Denim Co | <input type="checkbox"/> Girl 2 Girl |

En esta pregunta se quería ver cuál es el conocimiento de las distintas marcas en la sociedad, y que perfiles tiene la gente que conoce cada marca.

8) ¿Es comprador habitual de algunas de estas marcas? (multirespuesta)

- | | | |
|---------------------------------------|--|---|
| <input type="checkbox"/> Jacadi | <input type="checkbox"/> Kenzo | <input type="checkbox"/> Nanos |
| <input type="checkbox"/> Pili Carrera | <input type="checkbox"/> Polo Ralph Lauren | <input type="checkbox"/> Lacoste |
| <input type="checkbox"/> Dior | <input type="checkbox"/> Miss Sixty | <input type="checkbox"/> Tommy Hilfiger |
| <input type="checkbox"/> Zara | <input type="checkbox"/> H&M | <input type="checkbox"/> Tex |
| <input type="checkbox"/> Kiabi | <input type="checkbox"/> Denim Co | <input type="checkbox"/> Girl 2 Girl |

Con esta pregunta se pretende saber cuáles son las marcas más demandadas en relación con los parámetros anteriores. Al evaluarlo con las preguntas anteriores, nos permite conocer de manera general la gente que compra estas marcas.

9) ¿Ha comprado usted alguna vez productos de Segunda Mano?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Si, entre 1 y 4 veces al año | <input type="checkbox"/> No, no me gustan |
| <input type="checkbox"/> Si, entre 4 y 10 veces al año | <input type="checkbox"/> No, no conozco ninguno |
| <input type="checkbox"/> Si, más de 10 veces al año | <input type="checkbox"/> No (otros motivos) |

Con esta pregunta se quería comprobar el éxito de la segunda mano, y poder ver el perfil de la gente que compra en él (y el perfil de los que no compran). También se pretendía conocer la frecuencia media de compra en este tipo de establecimientos.

10) ¿Qué es lo que más valora de las tiendas de Segunda Mano? (solo los que han contestado que si en la pregunta 9)

- | | |
|------------------------------|-----------|
| - Estado de las prendas | 1 2 3 4 5 |
| - Variedad de tiendas/marcas | 1 2 3 4 5 |
| - Devoluciones | 1 2 3 4 5 |
| - Atención personalizada | 1 2 3 4 5 |
| - Seguridad de la compra | 1 2 3 4 5 |
| - Variedad de modelos/tallas | 1 2 3 4 5 |
| - Diseño de la tienda (web) | 1 2 3 4 5 |



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



- Discreción 1 2 3 4 5
- Precio atractivo 1 2 3 4 5

Con esta pregunta se quería ver como valoraban los encuestados los distintos atributos de las tiendas online de segunda mano, para poder posicionar la segunda mano respecto el resto de modelos de negocio.

11) ¿Ha comprado usted alguna vez a través de Internet (online)?

- Si, entre 1 y 4 veces al año NO
- Si, entre 4 y 10 veces al año
- Si, más de 10 veces al año

Aquí se quería comprobar cuanta gente compra a través de Internet. También se pretendía conocer como es la gente que compra y la que no compra.

12) (solo los que han contestado que SI la pregunta 11) ¿Qué es lo que ha comprado usted a través de Internet?

- Libros Electrodomésticos Informática
- Ropa Alimentación Cosas del hogar
- Ropa para niños Viajes Otros

Con esta pregunta se pretendía saber que lo que la gente suele comprar a través de la red, y cuanta gente compra ropa infantil por internet.

13) (solo los que han contestado que SI la pregunta 11) ¿Qué es lo que más valora al realizar una compra online? (valorar del 1 al 5, donde 1 es poco y 5 mucho)

- Precio atractivo 1 2 3 4 5
- Facilidad de navegar por la Web 1 2 3 4 5
- Rapidez en la entrega 1 2 3 4 5
- Flexibilidad de horarios en la entrega 1 2 3 4 5
- Gestión de las devoluciones 1 2 3 4 5
- Seguridad para realizar la compra 1 2 3 4 5
- Variedad de tallas y modelos 1 2 3 4 5
- Variedad de marcas 1 2 3 4 5
- Estética de la Web 1 2 3 4 5
- Atención al cliente 1 2 3 4 5
- Discreción 1 2 3 4 5
- Variedad de imágenes del producto 1 2 3 4 5



Con esta pregunta se pretendía saber que atributos son los más importantes para la gente que compra online, y nos sirve para posicionar las tiendas online respecto al resto de modelos de negocio.

14) (sólo los que han contestado que NO a la pregunta 11) ¿Cuáles son los motivos principales por los que no compra nunca a través de Internet? (valorar del 1 al 5, donde 1 es poco y 5 mucho)

- Desconfianza en la empresa 1 2 3 4 5
- Desconfianza en la forma de pago 1 2 3 4 5
- Desconfianza en la gestión de la devolución 1 2 3 4 5
- Falta de atención personalizada 1 2 3 4 5
- Dificultad para encontrar lo que se busca 1 2 3 4 5
- Desconfianza en la entrega 1 2 3 4 5
- Desconfianza del uso de los datos personales 1 2 3 4 5
- No poder probar el artículo antes de comprarlo 1 2 3 4 5

En esta, se quería conocer los motivos por los que aún hay gente que no compra a través de la red. Estas respuestas pueden ayudarnos a conocer que atributos son críticos para convencer aquellos usuarios que no están del todo seguros a realizar una compra online.

15) ¿Qué es lo que más valora de comprar en las tiendas físicas (valorar del 1 al 5, donde 1 es poco y 5 es mucho)

- Manera de distraerse 1 2 3 4 5
- Poder compartir el tiempo con alguien 1 2 3 4 5
- Poder probar la ropa antes de comprarla 1 2 3 4 5
- Saber que si tiene algún problema puede volver 1 2 3 4 5
- Llevarse el artículo en mano 1 2 3 4 5
- Atención personalizada 1 2 3 4 5
- Seguridad de la compra 1 2 3 4 5
- Variedad de modelos/tallas 1 2 3 4 5
- Decoración de la tienda 1 2 3 4 5
- Discreción 1 2 3 4 5
- Precio atractivo 1 2 3 4 5
- Calidad de las tiendas/marcas 1 2 3 4 5
- Facilidad de acceso y aparcamiento 1 2 3 4 5

Con esta pregunta se pretendía saber que atributos son los más importantes para la gente cuando compra en las tiendas físicas, y a la vez nos permite posicionar las tiendas físicas respecto al resto de modelos de negocio.



16) ¿Es usted registrado/a en alguna tienda online de venta de ropa para niños, de segunda mano?

SI

NO

Cual/es: _____

Nos permitirá saber qué tipo de gente se registra en este tipo de tiendas.

17) ¿Ha comprado en alguna tienda online de venta de ropa para niños, de segunda mano?

SI, entre 1 y 4 veces al año

NO

SI, entre 4 y 10 veces al año

SI, más de 10 veces al año

¿En cuáles? _____

Otra pregunta sobre las tiendas online de ropa de niños de segunda mano, pero ahora relativa a las compras a través de este canal. Se quería saber cuánta gente ha comprado, con que frecuencia y en cuáles. Esta pregunta nos permitirá también caracterizar a los encuestados que compran.

19) ¿De las siguientes tiendas online de ropa para niños de segunda mano, cuáles conoce o ha oído hablar de ellos?

Percentil

Quiquilo

Turuleta

Peloncete

Kokadas

Crececrece

Tas-tas

Pregunta directa sobre los posibles competidores de la empresa. Se quería saber cuáles son las tiendas online de ropa de niños de segunda mano que operan en España más conocidos por los encuestados.

20) ¿Qué es lo que más valoraría de las siguientes tiendas online de ropa de niños de segunda mano? (de los que conozca) (multirespuesta, máximo 2)

Percentil

Fácil de navegar por la Web

Variedad de ofertas y marcas

Precios atractivos

Gestión de las devoluciones

Atención al cliente

Rapidez en la entrega



Quiquilo

- Fácil de navegar por la Web
- Variedad de ofertas y marcas
- Precios atractivos
- Gestión de las devoluciones
- Atención al cliente
- Rapidez en la entrega

Turuleta

- Fácil de navegar por la Web
- Variedad de ofertas y marcas
- Precios atractivos
- Gestión de las devoluciones
- Atención al cliente
- Rapidez en la entrega

Peloncete

- Fácil de navegar por la Web
- Variedad de ofertas y marcas
- Precios atractivos
- Gestión de las devoluciones
- Atención al cliente
- Rapidez en la entrega

Kokadas

- Fácil de navegar por la Web
- Variedad de ofertas y marcas
- Precios atractivos
- Gestión de las devoluciones
- Atención al cliente
- Rapidez en la entrega

Crececrece

- Fácil de navegar por la Web
- Variedad de ofertas y marcas
- Precios atractivos
- Gestión de las devoluciones
- Atención al cliente
- Rapidez en la entrega



Tas-Tas

- Fácil de navegar por la Web
- Variedad de ofertas y marcas
- Precios atractivos
- Gestión de las devoluciones
- Atención al cliente
- Rapidez en la entrega

Pregunta para posicionar la empresa respecto el resto de tiendas online de ropa de niños de segunda mano. En la encuesta sólo se pregunto por los que se consideraron a priori como los más conocidos por la gente.

21) ¿Dónde esperaría usted ver anunciado un servicio como el mencionado anteriormente? (multirespuesta)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Facebook | <input type="checkbox"/> Vallas Publicitarias |
| <input type="checkbox"/> Yahoo/Hotmail | <input type="checkbox"/> Correo electrónico |
| <input type="checkbox"/> Revistas especializadas | <input type="checkbox"/> Prensa de moda online |
| <input type="checkbox"/> Televisión | <input type="checkbox"/> Messenger |
| <input type="checkbox"/> Radio | <input type="checkbox"/> Otros |
| <input type="checkbox"/> YouTube | |

Esta pregunta es para la política de comunicación del marketing mix. Con esta pregunta se espera conocer en qué lugares desean ver anunciado un servicio como el que se ofrece. Relacionándolo con las otras preguntas nos permitirá saber cuáles son los mejores canales para llegar a determinados tipos de gente a los que se les desea transmitir un mensaje.

22) ¿Le gustaría ser informado de la apertura de una nueva tiendas online de ropa de niños de segunda mano?

- Sí: su mail: _____
- No

Pregunta directa acerca de si están interesados en la apertura de una tienda online de ropa de niños de segunda mano como los citados, en el caso de respuesta afirmativa se pide que introduzcan su mail para mantenerles informados. Las respuestas de esta pregunta pueden ser útiles para calcular la penetración que tendríamos una vez iniciados en el mercado.



A.2. POLÍTICA INTEGRADA SISTEMA DE GESTIÓN

MOCETES, tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible, iniciando su trayectoria, aspirando a una posición sólida en el mercado mantiene entre sus principales objetivos:

LA SATISFACCIÓN DE SU CLIENTE

LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

ELEVAR LOS NIVELES DE SEGURIDAD Y SALUD DE SUS TRABAJADORES

En su afán por alcanzar los más altos estándares de Calidad, Medioambiente, Seguridad y Salud ha incorporado dentro de sus actividades las Normas internacionales ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007 bajo un Sistema de Gestión Integrado, adquiriendo como compromisos los siguientes principios:

- ✓ SATISFACER las NECESIDADES y expectativas de NUESTROS CLIENTES.
- ✓ CUMPLIR con los REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTACIÓN aplicables.
- ✓ IMPLANTAR las MEDIDAS correctivas y preventivas necesarias para la PREVENCIÓN y eliminación de las causas de NO CONFORMIDADES para de esta manera CONSEGUIR LA CONTINUIDAD EN LA CALIDAD DEL SERVICIO.
- ✓ IDENTIFICAR Y EVALUAR periódicamente sus ASPECTOS AMBIENTALES.
- ✓ PREVENIR y MINIMIZAR los impactos ambientales, orientando sus esfuerzos hacia la PREVENCIÓN DE LA CONTAMINACIÓN.
- ✓ GESTIONAR ADECUADAMENTE LOS RECURSOS para reducir la generación de residuos y asegurarse de que todo residuo generado es transportado y eliminado de acuerdo a las prácticas de una buena gestión ambiental.
- ✓ INFORMAR y FORMAR a los trabajadores sobre los RIESGOS inherentes (generales y específicos) de su puesto de trabajo, mediante herramientas efectivas con el fin de evitar o, en todo caso, minimizar lesiones personales.
- ✓ GARANTIZAR la VIGILANCIA PERIÓDICA del estado de salud de los trabajadores.
- ✓ MANTENER una adecuada COMUNICACIÓN con nuestros trabajadores, clientes, proveedores, autoridades y partes interesadas, considerando sus opiniones para asegurar la MEJORA CONTINUA DE LA EFICACIA del Sistema Integrado de Gestión.

MOCETES cuenta con la colaboración de un Servicio de Prevención Ajeno que sirve de apoyo para la correcta gestión de su actividad preventiva.

La PARTICIPACIÓN DE TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA es factor imprescindible para el desarrollo y consecución de las metas planteadas, MOCETES lo consigue con la adecuada FORMACIÓN, INFORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN del personal.



A.3. PROPUESTA REGISTROS DE CONTROL

REGISTRO 01.- COMPORTAMIENTO DE LOS RESPONSABLES DE ÁREA COMO LÍDERES

1.1. ¿Los responsables del departamento dan a conocer la planificación y los objetivos de mejora que se han planteado para conseguir un adecuado desarrollo del departamento?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

1.2. ¿Los responsables del departamento están implicados y muestran compromiso con la cultura de la calidad?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

1.3. ¿Los responsables del departamento fomentan la formación del personal y: actualizan periódicamente los requisitos de formación necesarios para desempeñar el trabajo en el departamento informan a los servicios competentes sobre esos requisitos con el fin de incorporarlos en las Relaciones de Puestos de Trabajo y en el Plan de Formación?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

1.4. ¿Los responsables del departamento son accesibles y fomentan la comunicación y participación del personal?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

1.5. ¿Los responsables del departamento realizan una adecuada gestión del conocimiento de las personas, asignando tareas y delegando funciones en aquellas que tienen las capacidades adecuadas?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

1.6. ¿Los responsables fomentan la gestión basada en objetivos de mejora

- definiendo y priorizando dichos objetivos de forma participativa
- asignando responsables
- estableciendo indicadores y estándares que sirvan para evaluar el grado de cumplimiento de esos objetivos y el desempeño del personal del departamento?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI



1.7. ¿Los responsables del departamento definen prioridades en el trabajo del departamento?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

1.8. ¿Los responsables del departamento evalúan los resultados obtenidos en el departamento relacionándolos con los objetivos definidos y ponen en marcha acciones de mejora en función de esos resultados?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

1.9. ¿Los responsables del departamento mantienen relaciones adecuadas y consultan periódicamente a sus clientes y proveedores (tanto internos como externos), a otras Áreas y organizaciones, con el fin de conocer sus necesidades y expectativas y dar respuesta a éstas?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

1.10. ¿Los responsables del departamento fomentan la revisión y la mejora de los procesos y alientan a la participación en la mejora de procesos con otras Áreas?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

1.11. ¿Los responsables del departamento conocen y estimulan el trabajo de las personas y equipos y reconocen individual y públicamente el esfuerzo realizado, además de los resultados?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

1.12. ¿Los responsables del departamento participan activamente en la promoción y difusión de la cultura de la calidad en la comunidad universitaria?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI



REGISTRO 02.- MISIÓN VISIÓN, VALORES Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN/UNIDAD

2.1. ¿Se analiza y revisa en el departamento cuál es su razón de ser, es decir, su razón de existir (su misión) y cómo debería evolucionar hacia el futuro (su visión)?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

2.2. ¿En el departamento se ha concretado la estrategia más adecuada y los pasos a seguir (planificación) para alcanzar la imagen de futuro deseada y los objetivos a conseguir en cada fase?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

2.3. ¿Para definir la imagen de futuro del departamento y los servicios que deberá ofrecer y el modo de ofrecerlos, se ha tenido en cuenta información como:

- necesidades y expectativas de clientes, proveedores y otras áreas relacionadas con aquella y evolución previsible de estos grupos y de sus demandas en la prestación del servicio
- opinión, necesidades y expectativas de otros grupos de interés
- evolución que han tenido otras áreas similares en otras organizaciones
- impacto de las nuevas tecnologías, y cambios previsibles en los procesos
- cambios legales previsibles
- otros?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

2.4. ¿En el proceso de definición de la imagen de futuro del departamento y la estrategia para conseguirla se ha tenido en cuenta:

- las opiniones y necesidades del personal del departamento
- los recursos y personal disponible en el departamento
- los resultados de indicadores internos de rendimiento del departamento
- y las autoevaluaciones realizadas en las Áreas?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

2.5. ¿Se ha definido en el departamento los valores que sus miembros deben asumir para alcanzar los objetivos previstos?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



2.6. ¿La visión, objetivos planteados en el departamento son coherentes con los de la empresa?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

2.7. ¿Se comunica al personal la visión, valores y planificación del departamento?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

2.8. ¿La estrategia y objetivos planificados en el departamento se revisan periódicamente?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

2.9. ¿En el departamento se definen en objetivos anuales, de mejora, cuantificados y consensuados con el personal, especificándose los responsables de su cumplimiento, los plazos y la priorización de actividades?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

2.10. ¿Los objetivos de mejora definidos apoyan el desarrollo el departamento hacia la excelencia, y están dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

2.11. ¿Se revisa el cumplimiento de dichos objetivos y se introducen acciones correctivas en función de dicho cumplimiento?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI



REGISTRO 03.- LOGROS QUE ESTÁ ALCANZANDO EL DEPARTAMENTO EN RELACIÓN CON LAS PERSONAS QUE LA INTEGRAN.

3.1. ¿Se conoce de forma sistemática y periódica mediante encuestas u otros métodos de recogida de opinión, en qué medida las personas que trabajan en el departamento tienen satisfechas sus expectativas personales y profesionales, analizando aspectos como condiciones y ambiente de trabajo, nivel de comunicación con los responsables, participación en los objetivos, opciones de formación y promoción, reconocimiento del trabajo desarrollado, retribución ...?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

3.2. ¿Se obtiene y analiza periódicamente información que pueda ser indicativa para conocer la satisfacción y motivación del personal del departamento como la referida a: absentismo del personal, quejas, movilidad, nivel de formación obtenido, evaluación del desempeño conseguido, promociones profesionales conseguidas por el personal del departamento, iniciativas y sugerencias planteadas por el personal, participación del personal en grupos de mejora...?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

3.3. ¿Existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación del personal del departamento?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

3.4. ¿Se compara el grado de satisfacción del personal del departamento con el de otras Áreas de la Empresa y de otras organizaciones?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

3.5. ¿Se trasladan a los órganos centrales competentes los resultados de las medidas anteriores con propuestas e iniciativas que puedan ser tenidas en cuenta en la gestión de recursos humanos de la Empresa?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI



REGISTRO 04.- GESTIÓN DEL PERSONAL

4.1. ¿ Identifica de manera sistemática el departamento aquellas capacidades del personal (conocimientos y comportamientos requeridos) que son imprescindibles para el desarrollo del trabajo en el departamento?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

4.2. ¿Se contrastan los conocimientos y competencias del personal con los necesarios para el desarrollo de la gestión del departamento, y se diseñan, desarrollan y fomentan, las actividades de formación para el personal?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

4.3. ¿Se imparten actividades de formación y se trasladan las necesidades de formación a los Servicios Centrales competentes?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

4.4. ¿Se evalúa el impacto que la formación ha tenido en la mejora de la capacitación de las personas en el desarrollo de su trabajo?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

4.5. ¿El departamento promueve actuaciones que fomenten la participación del personal, en acciones de mejora, y proporciona la suficiente autonomía para llevarlos a cabo?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

4.6. ¿ Se evalúa regularmente el trabajo y predisposición de las personas del departamento, y se definen, acuerdan y proponen en su caso, a la Gerencia acciones de mejora de la política del sistema de evaluación del rendimiento?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

4.7. ¿El Responsable del departamento traslada a los Servicios competentes ideas que puedan ser tenidas en cuenta en la definición de políticas de Recursos Humanos sobre aspectos tales como ascensos, remuneración, reconocimientos, etc.?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

4.8. ¿Existen en el departamento canales de comunicación (tales como reuniones periódicas, impresos de recogida de sugerencias...) que garanticen el diálogo dentro del departamento y con otras Áreas?



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

4.9. ¿Se evalúa la eficacia de la comunicación que se produce dentro del departamento y con otras Áreas?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

4.10. ¿Se reconocen a tiempo las contribuciones del personal del departamento, con incentivos tales como premios u otro tipo de reconocimientos, con el fin de aumentar el grado de motivación y el compromiso con la mejora continua?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

4.11. ¿Fomenta el departamento la concienciación e implicación de su personal en temas de seguridad e higiene, medio ambiente, y se sensibiliza al personal sobre el impacto que tiene su actividad en la sociedad?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI



REGISTRO 05.- LOGROS ESTÁ ALCANZANDO EL DEPARTAMENTO EN LA SOCIEDAD

5.1. ¿Conoce, comprende y tiene en cuenta el departamento todos los medios a su alcance para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad y grupos de interés?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

5.2. ¿Conoce y analiza el departamento el impacto que tiene su gestión en la comunidad en general, en aspectos que no tengan relación directa con sus competencias ni obligaciones específicas tales como:

- difusión de información relevante para la comunidad o grupos de interés (a través de páginas web u otros métodos)

- mejora de la calidad de vida del entorno
- colaboración con otras organizaciones (humanitarias, no gubernamentales)
- impacto en la educación, formación, nivel cultural
- impacto en los niveles de empleo
- actividades orientadas a reducir molestias provocadas por su funcionamiento
- utilización de energías alternativas y no contaminantes
- conservación de energía
- utilización de materiales reciclables
- reducción y eliminación de residuos
- otros?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

5.3. ¿Utiliza el departamento algún sistema de recogida de información para analizar, comprender y mejorar el impacto y la valoración de su gestión, por parte de la comunidad, tales como:

- reconocimientos recibidos por el departamento
- número de empleos creados
- información relevante difundida
- otros?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI



REGISTRO 06.- LOGROS QUE ESTÁ OBTENIENDO EL DEPARTAMENTO EN RELACIÓN CON SUS CLIENTES Y USUARIOS EXTERNOS

6.1. ¿Se evalúa de forma sistemática y periódica la satisfacción de clientes y usuarios en relación con el departamento y la calidad del servicio, mediante encuestas u otras formas de recogida de información, sobre aspectos como accesibilidad, calidad de la información existente en la Unidad para los clientes, cumplimiento de los plazos previstos, simplificación de trámites, profesionalidad del personal...?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

6.2. ¿El departamento obtiene, lleva a cabo control y analiza información que pueda ser indicativa para entender, predecir y mejorar la satisfacción de los clientes, en aspectos tales como:

- nº de acciones implantadas basadas en encuestas de satisfacción de los clientes
- felicitaciones o premios recibidos por el funcionamiento del servicio
- nº de quejas y reclamaciones recibidas, tratamiento y respuesta de las mismas
- número de acciones correctoras derivadas de las mismas
- número de sugerencias recibidas y tratamiento de las mismas
- otras?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

6.4. ¿El departamento establece objetivos para mejorar la percepción de los clientes en base a la información obtenida de encuestas, reclamaciones y sugerencias...?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

6.5. ¿El departamento se compara con otras Áreas de la Empresa o de otras organizaciones, y se utiliza la información obtenida para fijar nuevos objetivos?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

6.6. ¿En el departamento existen normas bien definidas (cartas de compromisos, estándares...) en aquellos aspectos clave del servicio, y que afecten directamente a la satisfacción de los clientes, como tiempo de respuesta, cumplimiento de plazos...

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI



REGISTRO 07.- EL ÁREA IDENTIFICA, DESARROLLA Y MEJORA SUS PROCESOS

7.1. ¿El departamento tiene identificados claramente sus procesos más importantes y los procedimientos que sirven de soporte de aquellos?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

7.2. ¿El departamento tiene identificados los clientes de cada proceso y sus necesidades?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

7.3. ¿ El departamento utiliza el enfoque de cliente interno en todos sus procesos, es decir, tiene en cuenta la conexión de los procesos con otras áreas y tiene en cuenta sus necesidades?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

7.4. ¿El departamento tiene identificadas a las personas que participan en las diferentes fases del proceso?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

7.5. ¿ El departamento tiene adecuadas relaciones de coordinación y colaboración con todas las áreas implicadas en los procesos?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

7.6. ¿ El departamento define para los procesos indicadores que midan los resultados realmente valiosos para los clientes y en su caso, otros grupos de interés?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

7.7. ¿Compara el departamento sus procesos con los de otras Áreas que destaquen por sus logros?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

7.8. ¿El departamento analiza sistemáticamente información (obtenida a través de encuestas u otros métodos) de sus clientes, usuarios y otros grupos de interés con el fin de conocer sus peticiones de mejora y su opinión sobre la calidad del servicio prestado?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI



7.9. ¿ El departamento revisa y mejora de forma sistemática sus procesos y tiene en cuenta la información anterior para ello?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

7.10. ¿ El departamento estimula la capacidad creativa y fomenta la participación de su personal en la mejora de procesos?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

7.11. ¿ El departamento fomenta la innovación y la utilización de nuevas tecnologías para la mejora de los procesos?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

7.12. ¿ El departamento dispone de sistemas de reconocimiento y/o incentivos que fomenten la innovación del personal, y hace propuestas en este sentido a los servicios centrales correspondientes?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

7.13. ¿El departamento informa a todos los implicados en los cambios de los procesos con tiempo suficiente?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

7.14. ¿El departamento forma al personal antes de aplicar los cambios?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

7.15. ¿Existe o se está preparando en el departamento un sistema de o certificación de los procesos del tipo ISO 9000 o similar?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



REGISTRO 08.- RESULTADOS CLAVE

8.1. ¿Mide el departamento la eficacia (sí cumple los objetivos o estándares especificados) y la eficiencia (al menor coste posible) en la prestación de sus servicios y en la gestión de sus procesos más importantes?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

8.2. ¿Mide el departamento esta eficacia y eficiencia analizando tanto información de resultados de encuestas de satisfacción de clientes como indicadores de tiempos de respuesta para la realización de tramitaciones u otros similares?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

8.3. ¿Mide de forma continua el departamento el cumplimiento de los objetivos fijados?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

8.4. ¿Se comparan las mediciones anteriores con la de otros departamentos y empresas y se plantean nuevos objetivos de mejora?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI



REGISTRO 09.- CONOCER LA GESTIÓN, UTILIZACIÓN Y CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS DE CADA DEPARTAMENTO

9.1 ¿Se ha elaborado el presupuesto del departamento de manera coherente para el desarrollo de los objetivos definidos, estableciendo indicadores que permitan analizar si la gestión ha sido eficiente?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

9.2. ¿Las compras e inversiones en el departamento son coherentes con los objetivos de la misma y se lleva un control de las mismas?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

9.3. ¿La información está organizada adecuadamente y actualiza periódicamente?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

9.4. ¿Se dispone de un proceso estructurado de identificación de necesidades de información del personal, clientes y proveedores?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

9.5. ¿Se prepara en el departamento la información teniendo en cuenta las necesidades del personal, clientes y otras Áreas involucradas?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

9.6. ¿Se protegen eficazmente los datos de carácter personal?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

9.7. ¿Se garantiza y mejora la validez, integridad y seguridad de la información?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

9.8. ¿Identifica los productos o servicios con mejor relación precio-calidad antes de su adquisición o contratación y evalúa los servicios prestados por los proveedores?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

9.9. ¿Elabora y actualiza el inventario de mobiliario y enseres?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI



9.10. ¿Existen planes de rendimiento y reposición que garanticen el óptimo funcionamiento de instalaciones y equipos?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

9.11 ¿Optimiza el consumo de energía y suministros y recicla los productos adecuados?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

9.12. ¿Se gestionan adecuadamente las instalaciones del departamento permitiendo trabajar bien al personal y atender adecuadamente las necesidades de los clientes del departamento?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

9.13. ¿Se tiene en cuenta el impacto del equipamiento, instalaciones técnicas, etc., del departamento en temas de seguridad e higiene, ruidos, etc.?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

9.14. ¿Promueve el departamento uso común y generalizado de sistemas y aplicaciones que faciliten la gestión de los procesos y el uso de datos de manera homogénea e integrada?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI

9.15 ¿Se establecen en el departamento relaciones de cooperación con clientes, proveedores y otras Áreas internas y externas con el fin de intercambiar conocimientos y desarrollar programas conjuntos de mejora de procesos, preestableciendo acuerdos de calidad?

1. NO 2. ALGO 3. MUCHO 4. SI



SISTEMA DE PUNTUACIÓN:

Todos los criterios tienen la misma importancia, al igual que todas las preguntas tienen la misma relevancia en el cómputo global.

Cómo cumplimentar los impresos por criterios

1. Asignar a cada respuesta una puntuación de acuerdo con la siguiente equivalencia:

1 = NO 2 = ALGO 3 = MUCHO 4 = SI

2. Para cada criterio sumar el número de preguntas puntuadas con 1, con 2, con 3 y con 4, por el conjunto de personas que han participado en el proceso de autoevaluación.

3. Incluir los resultados de la fase anterior en la fila correspondiente en la que aparece reflejado "Nº de respuestas (a)".

4. Multiplicar los resultados obtenidos en la fila (a) por el factor (b) que aparece en la fila inferior siguiente, incluyendo el resultado en la fila "Valor (a x b)".

5. Sumar las cuatro casillas de la fila "Valor (a x b)".

6. Dividir el total obtenido en la fase anterior entre el número de preguntas que contiene el cuestionario en el criterio que se está analizando. El resultado es el porcentaje de logro que la Unidad ha obtenido en cada criterio. O bien, el número de puntos sobre 100 obtenidos en cada criterio.

Nº de respuestas	(a)				
Factor	(b)		3	7	0
Valor	(a x b)				
	Total/n		% logrado		



Cómo cumplimentar el resumen total de la Unidad

1. En el cuadro denominado “Resumen total de la Unidad” hay que trasladar las casillas (a) y el “% logrado” de los criterios.
2. Sumar la columna de “% logrado” y dividir entre 9 (el número de criterios)
3. Colocar el resultado en el cuadro sombreado. Este es el porcentaje logrado por la Unidad, en términos globales, de su camino hacia la excelencia. También se puede interpretar como el número de puntos obtenidos sobre 100.

	1	2	3	4	% logrado	
Liderazgo						
Planificación						
Gestión de personal						
Recursos						
Procesos						
Clientes						
Personas						
Sociedad						
	Total / 9					% logro del Área



A.4. FOLLETO TÉCNICO CAJA DE LUZ



Benefit from the technology behind the first European-made, entirely computer-automated photo studios

ScanCube 626 ScanCube 626 e-360

Images are online stores showcases. Their quality, interactivity and detail reassure shoppers and make up for the impossibility of touching and trying products contrary to physical stores.

Increased sales, reduced returns and customer loyalty are all directly related to the quality of visual images. ScanCube mini photo studios were created with three priorities in mind: user-friendly technology, quality and efficiency.

As the inventor of the entirely computer-piloted photo booth, from lighting gradation down to the camera and image settings, ScanCube offers a simpler, more productive approach to product photography.

Taking a product's photo, making a 3D animation or a 360° video takes very little time:

- 1- put the item in the photo booth or on the turntable;
- 2- preview, zoom and reframe from behind the computer screen;
- 3- choose a pre-configured lighting setting;
- 4- click... and the software takes care of the rest.

To find out more, please read "The ScanCube Solution" at www.scancube.fr

The ScanCube line features 8 photo studios that come in different sizes and with different equipment:

- the basic version includes the Easy-ScanCube software, a photo booth and accessories
- the e-360 version also includes a turntable to create 360° product photos and 360° videos

All basic versions may later be upgraded to e-360.

All ScanCube products are developed and made in France.





MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



ScanCube 626 and ScanCube 626 e-360 Photo Studios

- Uses, dimensions, weight p. 2
- Main functions p. 3
- About Easy-ScanCube software p. 4-5
- About the 626 photo booth p. 6
- About the 626 e-360 turntable p. 6
- Required technological configuration p. 6
- Studio composition p. 6

Use type, size, weight

Possible uses: Textile on bust dummy, kids' fashion (dummy), luggage, sports goods, small furniture, decoration...

The 516 photo studio can photograph any type of object with dimensions below:

Without the turntable:

- For a bird's-eye view*: base: 83 x 77 cm
- For a front-on view*: base: 77 x 65 cm height: 145 cm

With the turntable:

- For a front-on view*: base: 64 x 64 cm height: 134 cm

* The maximum dimensions listed here for products that may be photographed in 516 photo booths are given as estimates; depending on the shape of the object, the dimensions may be bigger or smaller.

For your convenience, it is recommended to allow 3 to 5 centimeters extra room.

Dimensions, weight ScanCube 626 and comparison with the 516 ScanCube

ScanCube 516

- Width: 78 cm
- Depth: 80 cm
- Internal width: 76 cm
- Internal height: 95 cm
- External height: 106 cm
- Depth: 88 cm
- Total height: 124 cm

ScanCube 626

- Width: 87 cm
- Depth: 97 cm
- Internal width: 85 cm
- Internal height: 140 cm
- External height: 151 cm
- Total height: 169 cm

ScanCube 626 photo booth features:

- Weight supported by the LED lit floor: 35 kg
- Weight of the booth: 98 kg
- Connection type: USB2
- Energy consumption: 220/240 V - 3A

Animation turntable features:

- Maximum supported weight: 25 kg
- Diameter: 55 or 71 or 80 cm - height: 10.6 cm
- Connection type: USB2
- Energy consumption: 24 V (continuous, plugged directly into the photo booth)

Product specifications are subject to change (document not contractually binding)



MOCETES

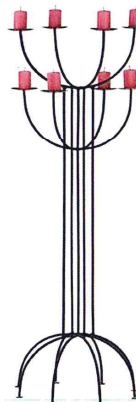
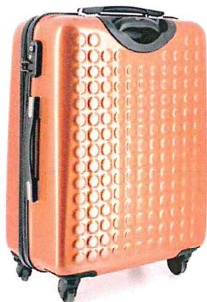
Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



ScanCube 626 and ScanCube 626 e-360 Detailed Product Sheet

key Features	Description	626	626 e-360
Computer-controlled digital camera	Easy-ScanCube software controls the shooting and animation processes. The program remotely pilots all of the digital camera functions with onscreen previews and reframing. Computer-controlled digital camera video mode.	Yes	Yes
Computer-controlled lighting	The six light sources' settings and gradation are completely computer-assisted, with a library of presets available.	Yes	Yes
LED backlighting	The back and the floor of the 626 photo booth are equipped with computer-assisted backlighting. This exclusive, energy-saving LED technology allows for pure white backdrops. Modulation is done by the Easy-ScanCube software and its presetting library. The incorporated color pipette allows you to verify that the background is perfectly white (r=255, g=255, b=255).	Yes	Yes
Turntable control	The Easy-ScanCube software automatically synchronizes the turntable's motion with the shooting, with a preselected number of photos taken per rotation. It also pilots the centering tool's lighting.	-	Yes
Accessory control	Photo booths are configured to allow the Easy-ScanCube software to control current and future accessories. This is, for example, the case of the laser centering tool that saves time spent placing products in the booth.	Yes	Yes
Multi-view animations	Automatic generation of 2D animations in flash, with or without incorporated zoom. This kind of animation is particularly useful to present a line of products (in different colors, for example), a product with a lot of detail, or related products.	Yes	Yes
Customizable 360° Animations	Automatic generation of 360° animations in flash, gif and html5 for perfect compatibility with smartphones; with or without incorporated zoom; selection of the number of photos and animation style; customization of the animations' graphic composition.	-	Yes
360° Product Videos	The Easy-ScanCube software pilots the digital camera's video mode and synchronizes the turntable to generate 360° product videos. These videos are immediately useable on Facebook YouTube, Vimeo, Dailymotion.	-	Yes
Photo Albums	The Easy-ScanCube software's album module allows batches of photos to be treated at once (resizing, renaming, retouching), to create 2D and 3D animations from stocked photos, and organize photo files.	Yes	Yes
Computer-assisted photo editing	The Easy-ScanCube software is no photo editing software but it allows to easily modify the tone of a photo (warmer, cooler), to add contrast, lighter or darker, and to correct a color. These corrections can be saved in a library to be reused later or automatically applied to future images. This function is particularly useful when making animations as it allows the user to treat each photo of a group in the same uniform, automatic and transparent way.	Yes	Yes

Examples of photos taken with the product ScanCube 626



3

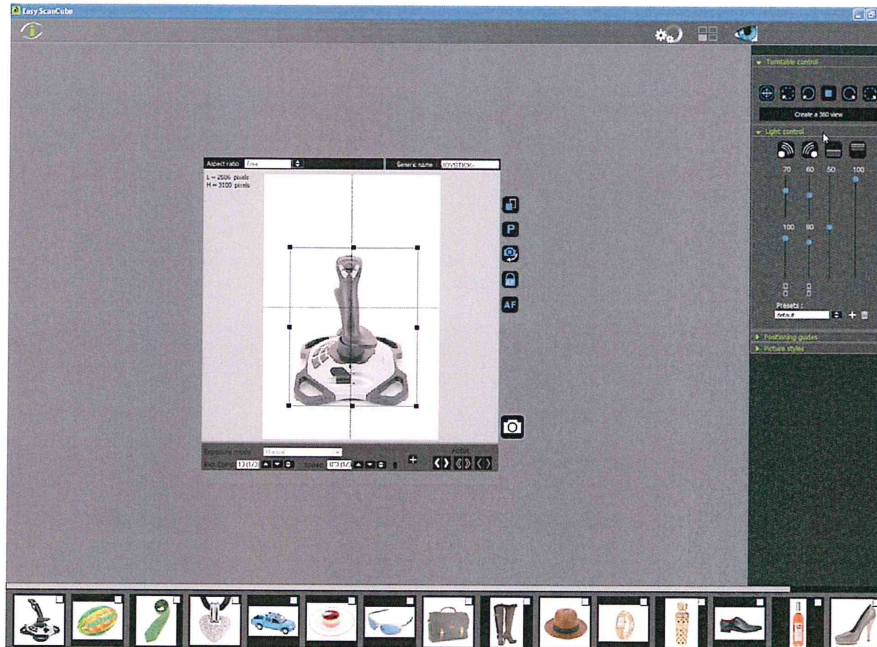


MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



Features Easy-ScanCube software



Easy-ScanCube software shooting features

Preview	On-screen, with the possibility of zooming on a detail to check clarity (only on reflex digital cameras)
On-screen resizing / Aspect ratio	Resize by moving the fists, with the possibility of blocking length / height proportions.
Position memory	Allows an object to be placed in the same exact position as previous products (possibility of creating a library of positioning references).
Digital camera settings	All camera settings are controlled from the screen in auto or manual mode.
Adjusting focus	Autofocus or on-screen control with Easy-ScanCube's zoom adjustment. Blocking/unblocking autofocus feature.
Video Mode management	Yes, with on-screen previews and files saved to the computer in mov format, compatible with all video content sites.
Advanced digital camera settings	For advanced users, possibility of choosing the reference white and modifying the digital camera's internal settings (contrast, chroma, sharpness).
Watermark protection	Yes; may be applied by checking off a box, with customizable placement and transparency.
Program links	From Easy-ScanCube, open photos directly in any editing software such as Photoshop .
Saved formats	Jpg, gif, swf, html, mov.
High Definition management	Standard.
File naming	Automatic naming by incrementation of a pre-determined generic name, to be validated or modified after shooting. Naming function from a database.
Saving photos with or without automatic correction	Possibility of applying an automatic correction while saving.
Verification, comparison, pipette	After shooting, the preview allows one to verify the photo's quality and to test the colors and whiteness of the background with the color pipette. The comparison tool allows side-by-side comparison of 2 to 4 photos.
Active setting display	On-screen, around the preview window.
Compatible digital cameras	See the updated list at www.scancube.fr .



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



Easy-ScanCube and lighting control

Settings for four direct lights and backlighting	The 6 on-screen cursors allow setting the lighting intensity of each of the four direct lights (2 levels of lighting on the right and the left) and 2 backlighting sources.
Preset library	The preset library allows for fast and consistent production from one user to another

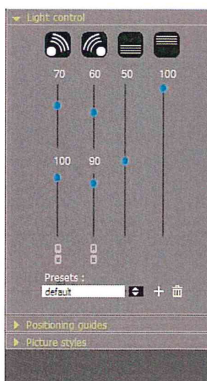
Controlling the turntable and animations with Easy-ScanCube

360° Views	Select the number of photos per turntable rotation, automatic synchronization of shooting and the rotation of the turntable.
Centering products	On-screen control shows up the turntable's center with laser crosshairs.
Various angles	Yes, with saved angle settings.
360° Animation	Choose the animation style, with the possibility of generating many successive styles, and save each photo produced for the animation as a single jpg file.
Animations customization	Customizable graphic style.
360° animation zoom	Possibility to incorporate a zoom and to configure its size.

Other Easy-ScanCube features and functions

Photo album module	The photo albums allow users to treat photos in batches (resize, duplication, correction, renaming, optimization), to generate multi-view 360° animations from stocked images, to organize photos and files. From an album the user can also generate high definition images with progressive zoom (progressive zoom speeds up image loading time).
Photo correction module	The photo correction module allows the user to modify saturation, contrast, lighting, and to change different levels and correct tone. Corrections can be saved in a library to be applied to other photos later or automatically during shooting, while being saved.
Workflow	Automation of multiple processes for increased productivity.
Operating systems	Windows XP, Windows 7.

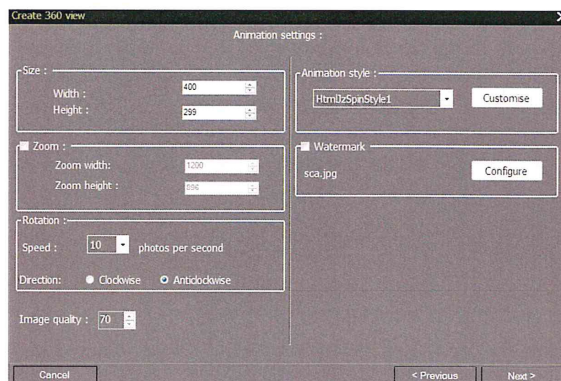
Easy-ScanCube software is regularly updated with new capabilities, following technological advances and our clients' needs. Photo studios come with one year of free updates.



Lighting control panel with its preset library



Turntable and laser centering tool control panel



Setup of 360° animation shooting, with possible correction settings to be applied to all photos



MOCETES

Plan estratégico para la creación de una tienda virtual dedicada a la compra/venta de ropa actual, 2º estreno, para niños de 3 a 12 años, por un mundo más sostenible.



Other characteristics of the 626 photobooth	
Structure	The 626 photo booth is rock solid; it is made entirely out of aluminum, and durable components used in aviation technology such as aluminum honeycomb panels.
4 reinforced fixing points	The 626 photo booth's floor sits on 4 reinforced points allowing for installation of existing and future hardware.
Accessory and turntable electrical supply	The 626 photo booth is equipped in front with two 24V sockets to supply options such as the turntable or lighting elements.
Upper compartment Vertical shooting Laser centering tool Nylon suspension thread	The upper compartment is equipped with a USB port, a 3V socket, a 24V socket and two quick attachment points to supply, pilot, and put in place current and future accessories such as: - the adjustable support for vertical shooting (optional) - the computer-piloted laser centering tool (optional) powered by continuous 3 V. - the nylon suspension thread (optional) to hold certain items in position (a bag's handle, for example).
Lamps, color temperature, IRC	The photo booths are equipped with high quality Osram compact fluorescent lamps, with an exceptional color rendering index of 98%. The color temperature is 5400°K. All lamps are guaranteed tested by us, for 100 hours so as to optimize their characteristics. Their life span is over 10,000 hours. The direct lighting is done by 4 of these lamps; their lighting intensity is individually customizable from 0 to 100% on the computer.
Computer connection	2 USB2 connectors on the back of the photo booth.
Electrical box	The sensitive elements are grouped within a removable box, designed for easy customer care, by standard exchange.
Electrical supply	220 /240 V - 3 A
Dimensions and weights	Internal dimensions (cm): Width 85 - depth 89 - height 151 Weight supported by the backlit floor: 35 kg External dimensions (cm): Width 87 - depth 97 - height 169 Photo booth weight: 98 kg Packaged dimensions: Width 93 - depth 103 - height 176 Weight of photo booth + packaging + pallet: 118 kg

Other characteristics of the 626 e-360 studio turntable			
Turntable dimensions	Diameter: 550 mm (710 mm optional)	Height: 106 mm	Weight: 7,5 kg
Supported weight	25 kg		
«Lit Center»	The center is marked by a lit red point, computer activated/deactivated.		
HFS Technology	Acceleration / Deceleration calculated automatically depending on angles to be taken.		
Electrical supply	24 V continuous (plugged into the front side of the photo booth or possibility of plugging into a separate power source).		
Computer connection	1 USB2 port.		
Operating system	Windows 7, Windows XP.		
Note	The 360° animation turntable may be used without the photo booth.		

Required configuration: computer with Windows XP or Windows 7 (PC or MAC with Fusion or Parallels desktop), 2 Go of memory, 2 free USB2 ports plus a third if using the turntable, 1 high quality screen (minimum 19", or more ; minimum 900 pixel resolution in height).

ScanCube 626 studio components: 1 Easy-ScanCube software, 1 626 photo booth, 1 tripod, 4 tested compact neon lamps, 1 3m USB2 cable, 1 2m extension USB2 cable, 1 3m 220V power cable.

ScanCube 626 e-360 studio components: 1 Easy-ScanCube software, 1 e-view360 M1 turntable, 1 626 photo booth, 1 tripod, 4 tested compact neon lamps, 2 3m USB2 cables, 1 2m extension USB2 cable, 1 3m 220V power cable, 1 24V power cable.

All of our studios' parts and labor come guaranteed for one year, returnable to our workshops. For more information please read the general terms and conditions of sale available at www.scancube.fr.

SCANCUBE

88, boulevard de MÉNILMONTANT - 75020 PARIS
tél : 33 1 58 53 52 52

www.scancube.fr