



**VNiVERSiDAD  
D SALAMANCA**

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

### **DOBLE GRADO EN DERECHO Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Curso 2020/2021**

### **MERCADOS ECONÓMICOS EN LA “ESPAÑA VACÍA”**

### **Análisis del Mercado y Modelo de Negocio en la comarca del Campo Charro**

**Jose Andrés Lorenzo Herrero**

**Tutor: Don Jesús Galende del Canto**

**Julio**

**2021**

**TRABAJO FIN DE GRADO**  
**DOBLE GRADO EN DERECHO Y ADMINISTRACIÓN Y**  
**DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**MERCADOS ECONÓMICOS EN LA**  
**“ESPAÑA VACÍA”**

**Análisis del Mercado y Modelo de Negocio en la**  
**comarca del Campo Charro**

**ECONOMIC MARKETS ON**  
**“RURAL SPAIN”**

**Market analysis and business model in rural zone**  
**from Campo Charro**

**Nombre del estudiante: Jose Andrés Lorenzo Herrero**  
**e-mail del estudiante: joseandreslh\_97@hotmail.com**

**Tutor: Don Jesús Galende del Canto**

## RESUMEN

En el presente TFG se expone la idea de negocio Electrodomésticos Salamanca S.L, así como el conjunto de actuaciones que la administración de esta entidad mercantil tendrá que desarrollar a fin de garantizar el éxito empresarial.

Se efectúa un análisis concreto del mercado del Campo Charro, comarca salmantina en la cual se ubica el centro de actividades de la empresa, valorando el Entorno general y específico de la misma.

En base a todos los datos obtenidos se generarán diversos protocolos de actuación internos en áreas como: operaciones, finanzas, RRHH, o marketing.

Serán tenidos en cuenta los riesgos que supone implementar una idea de negocio en la España Vacía, así como las oportunidades empresariales que se presentan en este entorno y las probabilidades de éxito del negocio en base a estas.

Por último, ayudados de la herramienta del análisis DAFO, se proporcionan las conclusiones relativas a la viabilidad y posibilidad de éxito del modelo de negocio.

**PALABRAS CLAVE:** Análisis de mercado. Modelo de negocio. Empresa. Entorno. España Vacía.

## ABSTRACT

This project presents the business idea of Electrodomésticos Salamanca S.L, as well as the set of actions that the administration of this commercial entity will have to develop in order to guarantee the business success.

A specific analysis of the market of Campo Charro, a Salamanca region in which the center of activities of the company is located, is carried out, evaluating the general and specific environment of the company, based on all the data obtained, several protocols of internal action will be generated in areas such as: operations, finance, HR or marketing.

The risks involved in implementing a business idea in empty rural Spain will be taken into account, as well as the business opportunities that arise in this environment and the probabilities of success of the business based on these.

Finally, through the SWOT analysis tool, conclusions will be drawn regarding the feasibility and possibility of success of the business model.

**KEYWORDS:** Market analysis. Business model. Business. Environment. “Empty Spain”.

# **ÍNDICE**

## **1. INTRODUCCIÓN**

- 1.1 ¿Por qué esta idea de negocio?..... 1
- 1.2 Metodología empleada.....3

## **2. ANÁLISIS GLOBAL DE LA IDEA DE NEGOCIO: Modelo CANVAS**

## **3. PLAN DE NEGOCIO**

- 3.1 Viabilidad comercial .....7
- 3.2 Viabilidad técnica .....9
- 3.3 Viabilidad financiera .....11
- 3.4 Proyección de futuro: estrategias de crecimiento empresarial .....13

## **4. ANÁLISIS DEL MERCADO**

- 4.1 Entorno general de la empresa .....18
- 4.2 Entorno específico de la empresa.....19
- 4.3 Estudio de mercado a través de encuestas .....21

## **5. ANÁLISIS INTERNO**

- 5.1 Plan de operaciones de la empresa: la actividad empresarial..... 24
- 5.2 Plan financiero de la empresa..... 27
  - 5.2.1 *Fuentes de ingresos* .....27
  - 5.2.2 *Estructura de costes de la empresa* .....29
- 5.3 Plan de organización y RRHH.....31
  - 5.3.1 *Organigrama y modalidades de contratación*..... 31
  - 5.3.2 *Forma jurídica de la empresa*..... 35
- 5.4 Plan de marketing de la empresa .....35

## **6. FACTIBILIDAD DE LA IDEA DE NEGOCIO: Análisis DAFO**

## **7. CONCLUSIONES**

## **8. BIBLIOGRAFÍA**

# **ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS RESUMEN, Y ESQUEMAS**

## **1. TABLAS**

1.1 Modelo Canvas .....	5
1.2 Estrategias de crecimiento .....	16
1.3 Análisis DAFO .....	37

## **2. CUADROS RESUMEN**

2.1 Modelo Canvas: Análisis de mercado y Análisis interno de la empresa.....	4
2.2 Propuestas de creación de valor.....	6
2.3 Análisis demanda actual y potencial / Oferta previa al acceso de Electrodomésticos Salamanca S.L al mercado .....	8
2.4 Recursos técnicos esenciales .....	10
2.5 Cálculo del VAN como técnica de análisis de viabilidad financiera .....	12
2.6 Fórmula del éxito empresarial.....	13
2.7 Estrategias corporativas de crecimiento.....	14
2.8 Entorno general de la empresa .....	18
2.9 Factores del entorno general de la empresa .....	18
2.10 Programa “ <i>Electrodoméstico de sustitución</i> ” .....	22
2.11 Objetivos del cuestionario .....	23
2.12 Ejemplo de cuestionario utilizado por la empresa.....	24
2.13 Motivos de localización .....	25
2.14 Ventajas e inconvenientes de las diversas estrategias de financiación .....	28
2.15 ¿Qué es un coste? .....	29
2.16 Principio de estabilidad en el empleo .....	33
2.17 Modalidad de contrato laboral de los trabajadores.....	34
2.18 Forma jurídica de la empresa: <i>La Sociedad Limitada</i> .....	35

### 3. ESQUEMAS

3.1 Viabilidad global de la idea de negocio .....	7
3.2 Análisis de viabilidad financiera .....	11
3.3 Estrategias de crecimiento: <i>D. Relacionada / D. No relacionada</i> .....	15
3.4 Análisis PEST: <i>Entorno general</i> .....	17
3.5 Modelo de Porter: Entorno específico .....	19
3.6 Fuentes de información utilizadas en el estudio de mercado .....	21
3.7 Estructura del cuestionario .....	23
3.8 Organización de los recursos.....	26
3.9 Fuentes de financiación.....	27
3.10 Estructura de costes de la empresa .....	30
3.11 Organigrama de Electrodomésticos Salamanca S.L .....	32
3.12 La estrategia de marketing de la empresa.....	36

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 ¿Por qué esta idea de negocio?

Salamanca es una de las provincias españolas con mayor superficie de terreno destinada a la agricultura y la ganadería.<sup>1</sup>

Son, sin lugar a duda, las actividades del sector primario las que mayor impacto económico generan en las cuentas provinciales, y el Campo Charro, hogar del toro bravo, no es una excepción.

La gran superficie de Dehesa con la que cuenta este territorio provoca que un porcentaje elevadísimo de habitantes de este desarrollen una actividad laboral ligada a la agricultura y la ganadería.

Así, la mayor parte de sujetos emprendedores que desean embarcarse en la aventura empresarial suelen optar por ideas de negocio relacionadas con la actividad agropecuaria.

Explotaciones agrícolas y ganaderas, fábricas de pienso, o industrias metalúrgicas fabricantes de utensilios para el campo, son solo algunos ejemplos de negocios que cada año abren sus puertas en la comarca del Campo Charro.

Entonces, **¿por qué plantear una idea de negocio tan alejada de “la actividad económica típica” de la región como es la venta y reparación de electrodomésticos?**

La respuesta, aunque con importantes aspectos a tener en cuenta, se resume de forma sencilla: **existe una alta demanda y una insuficiencia de oferentes del servicio en cuestión.**

Se da, por tanto, una *combinación perfecta* en términos de competitividad, existiendo un gran nicho de mercado que no está siendo explotado por ningún operador económico.

---

<sup>1</sup> Según datos del INE, Salamanca posee 985.579 hectáreas de S.A.U (Superficie Agrícola Utilizada), siendo la provincia de Castilla y León que con más hectáreas S.A.U. Valladolid, por ejemplo, posee 609.230. [www.ine.es](http://www.ine.es)

Una primera valoración del mercado potencial de clientes que podría tener Electrodomésticos Salamanca S.L, confirmaba que, en el momento que un sujeto residente en la comarca del Campo Charro requería algún servicio de venta o reparación de electrodomésticos, ante la inexistencia de un oferente especializado, se veía obligado a desplazarse o bien a Salamanca, o bien a Ciudad Rodrigo; poblaciones ambas distanciadas a más de 50 y 30 kilómetros respectivamente de La Fuente de San Esteban, núcleo urbano principal de la comarca en cuestión.

Esta distancia, aparentemente irrisoria en la actualidad para la mayoría de menesteres, sí suponía un impedimento importante para la actividad de venta y reparación de electrodomésticos.

- La reparación exigía, de forma necesaria, el desplazamiento de un técnico especializado desde las citadas localidades hasta el domicilio del cliente, con el consecuente incremento del precio del servicio y la dilación en el tiempo del mismo.
- La venta por su parte, se veía también enormemente afectada: las características demográficas del Campo Charro están condicionadas por la elevada edad de sus habitantes, hecho este que dificultaba mucho el desplazamiento de los mismos a los grandes núcleos urbanos de la provincia, y aún más si cabe la compra de electrodomésticos por internet que sí practica la población más joven.

Electrodomésticos Salamanca S.L busca explotar una idea de negocio que, en base a los análisis y estudios de mercado que serán realizados, ha de tener una gran aceptación en la comarca del Campo Charro.

Sin embargo, **el éxito empresarial no se logra únicamente con una gran idea de negocio.**<sup>2</sup>

Esta ha de ser desarrollada de forma adecuada, adaptándola a las necesidades concretas del mercado, y mejorándola día a día.

---

<sup>2</sup> Adelantado, S.Diego. (2020). *Tener una buena idea de negocio no sirve para nada*. Madrid: Emprendedores.

Una vez consolidada una posición favorable en el mercado, Electrodomésticos Salamanca S.L buscará implementar diversas estrategias de crecimiento: **desarrollo de producto, desarrollo de mercado, y diversificación.**

Para lograr sus objetivos, la dirección de la empresa aplicará diferentes estrategias financieras, de marketing, de ventas, o de RRHH basadas en análisis específicos tanto a nivel interno como a nivel de mercado.

El ámbito geográfico escogido para ubicar la sede física de la empresa será el municipio de La Fuente de San Esteban, *corazón* del Campo Charro.

Son muchas las razones que, tal y como comentaré a lo largo del presente TFG, fundamentan esta decisión.

Entre ellas: amplio mercado potencial de clientes, ausencia de competencia, motivos logísticos, y perspectivas de crecimiento empresarial.

## **1.2 Metodología empleada**

- Estudio del mercado en el Campo Charro
- Valoración de entrada al mercado: *análisis de viabilidad y del entorno empresarial*
- Valoración de estructura interna de la empresa
- Desarrollo de planes operativos que permitan la consecución de objetivos
- Valoración conjunta de datos y realización de análisis DAFO

## **2. ANÁLISIS GLOBAL DE LA IDEA DE NEGOCIO: Modelo CANVAS**

Con el objetivo de plasmar de forma gráfica la idea de negocio y así poder analizar con exactitud el modelo empresarial, voy a emplear el **Modelo Canvas**.<sup>3</sup>

El “*lienzo*” desarrollado permitirá, de forma sencilla e intuitiva, planificar la actuación de la empresa en diversos aspectos básicos, para, de este modo, adaptarse a las necesidades del mercado en cuestión y lograr el éxito empresarial y la consecución de los beneficios económicos deseados.

---

<sup>3</sup> Esta herramienta, ideada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur y presentada en su libro *Generación de modelos de negocio*, permite “interconectar” los 9 aspectos básicos de cualquier modelo de negocio, y, de este modo, plasmar una idea abstracta en una realidad.

Se efectuará una división del “*lienzo*” en 9 apartados diferentes, interconectados entre sí, y que responden, en conjunto, a un **Análisis Interno de la empresa**, y a un **Análisis del Mercado** en el cual va a operar esta.<sup>4</sup>

SOCIOS CLAVE 8	ACTIVIDADES CLAVE 7	PROPUESTA DE VALOR 2	RELACIONES CON CLIENTES 4	SEGMENTOS CLIENTE 1
	RECURSOS CLAVE 6		CANALES 3	
ESTRUCTURA DE COSTES 9		FUENTES DE INGRESOS 5		

- La parte izquierda del Modelo de Canvas, coloreada en azul, busca desarrollar un Análisis Interno de la empresa. Incluye: **Recursos Clave, Actividades Clave, Socios Clave, y Estructura de Costes.**
- La parte derecha del Modelo de Canvas, coloreada en rojo, busca desarrollar un Análisis del Mercado. Incluye: **Segmentos de Cliente, Propuesta de Valor, Canales, Relaciones con Clientes, y Fuentes de Ingresos.**

Una vez se haya comprendido cuales son las demandas específicas del mercado, han de establecerse las pautas de actuación, así como desarrollarse el diseño del producto y servicio que ofertará la empresa para distinguirse de la competencia.

Es este, sin duda, el punto clave de toda idea de negocio: **la obtención de una ventaja competitiva a partir de una propuesta de negocio positiva para el mercado.**

Electrodomésticos Salamanca S.L generará un “*lienzo*” de modelo de negocio, a partir del cual, siguiendo el orden numérico establecido, estudiará las posibilidades que ofrece el Mercado del Campo Charro, y, en base a estas, definirá las políticas empresariales de actuación.

Es decir, se efectuará un Análisis de Mercado, y un Análisis Interno de la empresa, detallados en los epígrafes **4. Análisis de Mercado**, y **5. Análisis Interno** de este TFG.

<sup>4</sup> Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

<p><b>SOCIOS CLAVE</b> <b>8</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PROVEEDORES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de electrodomésticos y A/C</li> <li>• Proveedores de sistemas de TV</li> <li>• Proveedores muebles de cocina</li> </ul> </li> <li>• <b>RELACIÓN CON EMPRESAS DEL SECTOR</b></li> <li>• <b>SOCIOS FUTUROS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Socios inmobiliarios</i></li> </ul> </li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b> <b>7</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta y reparación de electrodomésticos</li> <li>• Montaje de cocinas</li> <li>• Instalación y reparación sistemas TV</li> <li>• <i>Actividades inmobiliarias futuras</i></li> </ul> <p><b>RECURSOS CLAVE</b> <b>6</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RRHH: profesionales especializados</li> <li>• Recursos técnicos de calidad (físicos y tecnológicos)</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b> <b>2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización de productos de calidad</li> <li>• Servicio personalizado. Atención y asesoramiento de calidad: trato cercano y familiar al cliente</li> <li>• Servicio integral: venta y post-venta</li> <li>• Adaptación a necesidades y demandas individuales del cliente</li> <li>• Rapidez y flexibilidad en el servicio ofertado</li> <li>• Facilidades de pago</li> <li>• Personal cualificado y formado de forma continua</li> <li>• Programa <i>Electrodoméstico de sustitución</i></li> <li>• Potenciación de la economía en el ámbito rural: creación de empleo</li> <li>• <i>Valor futuro: exportación de valor al sector inmobiliario</i></li> </ul>	<p><b>RELACIONES CON CLIENTES</b> <b>4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación de confianza mutua</li> <li>• Atención personalizada</li> </ul> <p><b>CANALES</b> <b>3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra en tienda física</li> <li>• Asesoramiento compra (equipo especializado)</li> <li>• Boca a boca</li> <li>• Marketing físico y digital</li> </ul>	<p><b>SEGMENTOS CLIENTE</b> <b>1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente tradicional (Valoración de atención personalizada y servicio post-venta)</li> <li>• Familias de clientes</li> <li>• Clientes de edad avanzada</li> <li>• Clientes jóvenes (fidelización de este tipo de cliente ante la amenaza del comercio digital)</li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b> <b>9</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>COSTES FIJOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios y formación continua de trabajadores</li> <li>• Infraestructuras y equipos técnicos</li> <li>• Obligaciones fiscales fijas</li> </ul> </li> <li>• <b>COSTES VARIABLES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumibles y costes de desarrollo del servicio</li> <li>• Obligaciones fiscales variables</li> </ul> </li> </ul>		<p><b>FUENTES DE INGRESOS</b> <b>5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FUENTES DE INGRESOS ACTUALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos activos</li> <li>• Cuota por uso: reparación de electrodomésticos</li> </ul> </li> <li>• <b>FUENTES DE INGRESOS FUTURAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Inversiones de capital</i></li> </ul> </li> </ul>		

### 3. PLAN DE NEGOCIO

#### **Las necesidades de las personas han de ser cubiertas.**

En el argot económico esta máxima no constituye un “*deber*” para las empresas, si no una oportunidad de negocio que se ha de aprovechar.<sup>5</sup>

En el Campo Charro, una de las regiones más importantes de la provincia de Salamanca, se ha dado durante años una situación de inexistencia de entidades empresariales capaces de cubrir ciertas necesidades de los ciudadanos, y, en consecuencia, una oportunidad de negocio para quien sea capaz de identificar tal circunstancia y ofertar un servicio que la solvente.

Así, la falta de oferentes en el ámbito de venta y reparación de electrodomésticos del hogar en dicha región salmantina, propició la creación, tras el análisis que detallaré a continuación, y que abarca los aspectos internos y externos de la empresa, de Electrodomésticos Salamanca S.L.

La actividad empresarial de Electrodomésticos Salamanca S.L se basará, en términos muy generales, en ofertar *in situ*, en el Campo Charro, un **servicio de venta y reparación de electrodomésticos de calidad, comprometido con la satisfacción del cliente, y basado en una atención personalizada.**

Esta entidad mercantil buscará, en definitiva, la aportación de valor a todos sus clientes.

Algunas de las propuestas en virtud de las cuales se pretende lograr tal objetivo son:

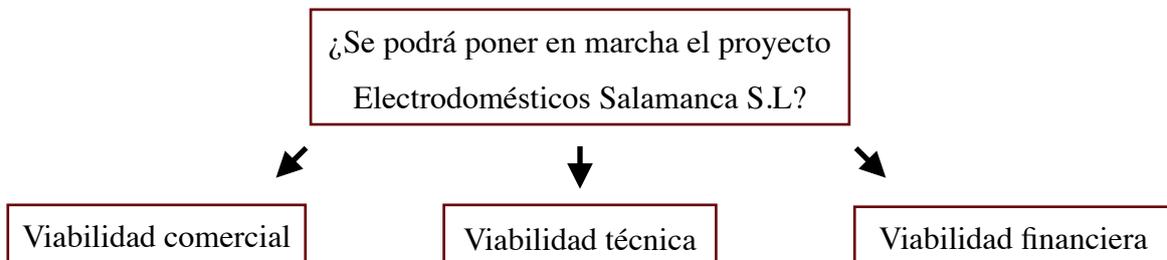
- |  |   |
|--|---|
| • Comercialización de productos de calidad                     | • Rapidez y flexibilidad en el servicio ofertado  |
| • Servicio personalizado                                       | • Facilidades de pago                             |
| • Servicio integral: venta y post-venta                        | • Personal cualificado y en continua formación    |
| • Adaptación a necesidades y demandas individuales del cliente | • Programa <i>Electrodoméstico de sustitución</i> |

---

<sup>5</sup> García, I. (2017). *Definición de oportunidad de negocio*. Madrid: economíasimple.es

Una vez establecida, en base a los motivos expuestos, la idea de negocio, es imprescindible valorar la viabilidad de la misma.

Es decir, se han de determinar las posibilidades reales de llevar dicha idea a la práctica, teniendo en cuenta para ello factores comerciales, técnicos, y financieros.<sup>6</sup>



### 3.2 Viabilidad comercial

**¿Es el producto que se oferta demandado por el mercado?.**

Es esta la primera pregunta que ha de plantearse cualquier emprendedor que posea una idea y que desee lanzarse con ella al mundo empresarial.<sup>7</sup>

Electrodomésticos Salamanca S.L, antes de comenzar su aventura empresarial, formuló un estudio del mercado de clientes del Campo Charro, valorando las posibles reacciones que estos pudiesen manifestar ante el servicio ofertado.

Para que una idea de negocio sea viable desde un punto de vista comercial, no es suficiente la existencia de una necesidad insatisfecha, si no que la demanda del servicio en cuestión ha de ser lo suficientemente relevante en términos cuantitativos y cualitativos.

En consecuencia, Electrodomésticos Salamanca S.L, una vez verificada la existencia de la necesidad de un servicio de venta y reparación de electrodomésticos, ha de analizar si el mercado será lo suficientemente fuerte para que en términos económicos resulte rentable desarrollar las inversiones necesarias que permitan acceder a él.

---

<sup>6</sup> Redacción Emprendedores. (2019). *Como analizar si es viable tu idea de negocio*. Madrid: Emprendedores.

<sup>7</sup> Llorente Olier, J.I. (2013). *Análisis de viabilidad empresarial*. Madrid: Ediciones CEF.

Así, ha de ser valorada la demanda y la oferta global del mercado en cuestión.

<p style="text-align: center;"><b>DEMANDA ACTUAL Y POTENCIAL</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>OFERTA PREVIA AL ACCESO DE ELECTRODOMÉSTICOS SALAMANCA S.L AL MERCADO</b></p>
<p>Electrodomésticos Salamanca S.L considera la existencia de dos segmentos de mercados diferenciados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cientes de avanzada edad:</b> clientes de compra frecuente</li> <li>• <b>Cientes jóvenes:</b> clientes potenciales</li> </ul> <p>Considerando como criterio de segmentación la demografía del Campo Charro, se advierten comportamientos de compra diferentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes de avanzada edad demandan establecimiento físico</li> <li>• Clientes jóvenes optan por el comercio electrónico.</li> </ul> <p>Se buscará fidelizar a los clientes de compra frecuente y acceder al segmento de mercado de los clientes jóvenes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de establecimientos de venta y reparación de electrodomésticos en un radio de 30 kilómetros</li> <li>• Servicios ofertados presentaban importantes inconvenientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios elevados: tarifas de desplazamientos</li> <li>• Falta de flexibilidad y rapidez en el servicio</li> <li>• Inexistencia o ineficacia de servicio post-venta</li> </ul> </li> </ul> <p>Se identifica una oferta insuficiente, incapaz de satisfacer de forma eficaz las necesidades los clientes.</p>

8

Teniendo en cuenta las circunstancias expuestas, resulta obvio que en el Campo Charro existía un **mercado sin explotar lo suficientemente amplio:**

- Sujetos cuyas necesidades específicas demandaban un establecimiento de venta y reparación de electrodomésticos
- Futuros clientes potenciales que, en caso de abrirse un establecimiento con esas características, estarían dispuestos a modificar sus hábitos de compra, convirtiéndose en clientes de Electrodomésticos Salamanca S.L.

---

<sup>8</sup> Electrodomésticos Salamanca S.L buscará, una vez consolidada su posición en el mercado, aumentar su índice de actividad en el mercado digital, a través de la aplicación de diversas técnicas e-commerce que permitirán, además, fomentar la actividad en tiempos de Covid-19, en los cuales el mercado tradicional se está resintiendo enormemente.

La conclusión obtenida es que la idea de negocio de Electrodomésticos Salamanca S.L es **viable desde un punto de vista comercial**.

### 3.3 Viabilidad técnica

Una vez constatada la existencia de un mercado que demanda el servicio ofertado por Electrodomésticos Salamanca S.L, la idea de negocio ha de seguir sometándose a nuevas verificaciones.

El análisis de la viabilidad técnica busca determinar si, en base a los recursos poseídos por la organización, será posible el desarrollo físico y material de la actividad que se pretende llevar a cabo con la suficiente **eficiencia y calidad**.<sup>9</sup>

Es decir, se tratará de predecir un eventual éxito o fracaso de la empresa en base a los recursos técnicos disponibles y los que, en aras de lograr los objetivos deseados, será imprescindible adquirir.

Así, en caso de no obtener un resultado negativo, será imprescindible valorar las opciones de inversión que permitan obtener los recursos necesarios a fin de que la idea de negocio prospere.

Electrodomésticos Salamanca S.L busca un acceso austero al mercado, sin desarrollar inversiones desmedidas o desproporcionadas.

En consecuencia, se priorizará la adquisición de recursos esenciales que permitan la ejecución de un servicio de venta y reparación de calidad, obviando de esta forma poseer una gama demasiado amplia de maquinaria, o personal que no sea capaz de desarrollar, además de la labor en la cual está especializado, una actuación integral y conforme a las necesidades empresariales.

Los recursos catalogados como “*necesarios e imprescindibles*” para dar comienzo a la actividad demandada por el mercado son los siguientes:

---

<sup>9</sup> Martínez Martín, A.M. (2013). *Plan de viabilidad técnica y económica de una empresa de formación técnica*. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid.

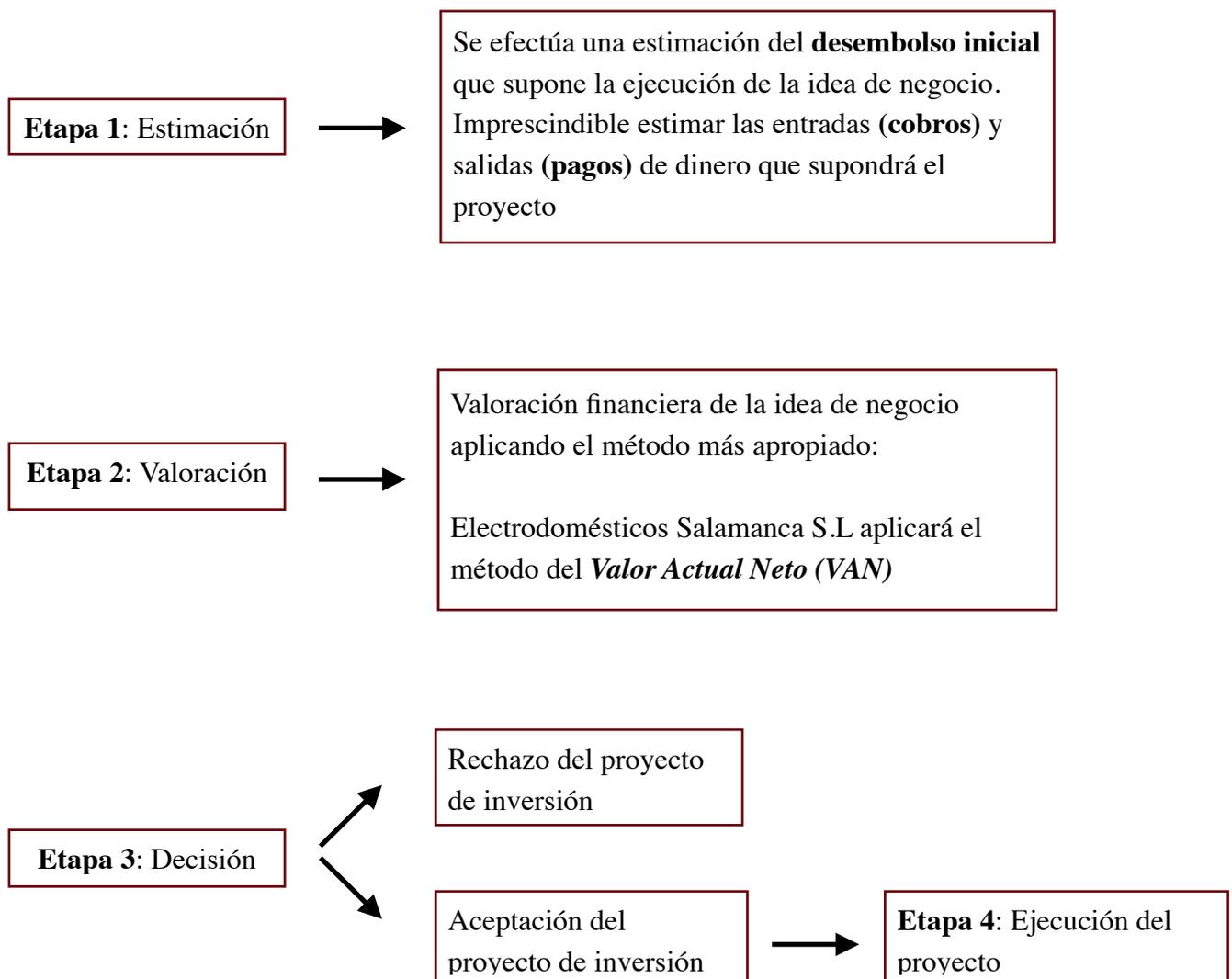
- RRHH: 2 trabajadores
  - Técnico especialista en reparación de electrodomésticos
  - Graduado en Administración y Dirección de Empresas para las tareas de gestión y administración. Esta persona se encargará de la venta y atención en tienda.
  
- Inmovilizado material
  - Instalaciones técnicas (212): *local físico que permita la apertura de una tienda y taller de reparación*
  - Maquinaria (213): *instrumentos y herramientas necesarios para la reparación de electrodomésticos*
  - Mobiliario (216)
  - Elementos de transporte (218): *furgón con capacidad de carga suficiente para el transporte de electrodomésticos*
  - Equipos para procesos informáticos (217)
  
- Activo corriente
  - Mercaderías (300)
  - Existencias (310/311)
  - Caja (570)
  
- Patrimonio Neto
  - Capital Social (100): *3.000 € creación Sociedad Limitada*
  - Reservas voluntarias (113): *autofinanciación de enriquecimiento*
  
- Pasivo
  - Proveedores (400): *proveedores de electrodomésticos, piezas y elementos de reparación*
  - Acreedores (410): *acreedores bancarios capaces de proporcionar la liquidez necesaria para la adquisición de los recursos*

Una vez valorados los recursos necesarios, Electrodomésticos Salamanca S.L, a fin de que la sociedad sea capaz de desarrollar la actividad empresarial con eficiencia y ofertar un servicio de calidad acorde a su propuesta de valor, establecerá un Plan de Operaciones concreto, que detallaré en el epígrafe **5.1 Plan de operaciones de la empresa: la actividad empresarial**.

### 3.4 Viabilidad financiera

Una vez ha sido constatada la viabilidad comercial del proyecto, así como establecidos los recursos necesarios para su ejecución, es necesario determinar, empleando para ello el método de valoración más oportuno, la viabilidad financiera de la idea de negocio.

El proceso de análisis de la viabilidad financiera estará compuesto de cuatro etapas concretas:



Electrodomésticos Salamanca S.L, antes de abrir las puertas de su negocio, analiza la viabilidad de la inversión a través de un método clásico: *el VAN*.

La principal ventaja que aporta este respecto de criterios como el *PayBack* es que tendrá en cuenta la cronología de los flujos de fondos; hecho este muy importante en un mercado como el del Campo Charro, en el cual, tal y como se desprende del estudio de mercado efectuado, existen fuertes fluctuaciones de demanda en la época estival.

El por qué de la elección del VAN es simple; se busca un método capaz de valorar en un mismo instante de tiempo el desembolso efectuado en el momento inicial y los flujos que se esperan obtener en un futuro.<sup>11</sup>

*\* Para aplicar el VAN es imprescindible conocer el coste de capital (k), entendiéndose como tal el coste de oportunidad que para los sujetos inversores supondrá acometer la inversión.*

Suponiendo un  $k=0,08$  constante gracias a una situación económica estable, y basándose en el estudio de mercado realizado previamente, Electrodomésticos Salamanca S.L obtuvo un VAN positivo, de modo que la idea de negocio de venta y reparación de electrodomésticos se puede afirmar viable desde un punto de vista financiero.

$$VAN = -A + [Q1/(1+k)] + [Q2/(1+k)^2] + [Qn/(1+k)^n]$$

- $A =$  Desembolso inicial
- $Q1, Q2, Qn =$  Flujos de fondo en cada momento temporal
- $k =$  coste de capital

### **ESTUDIO PREVIO DE MERCADO ELECTRODOMÉSTICOS SALAMANCA S.L**

- Desembolso inicial (**A**):
  - Capital Social mínimo obligatorio Sociedad Limitada: 3.000 €
  - RRHH: 4.000 €
  - Inmovilizado material : 6.000 €
  - Adquisición de existencias: 5.000 €
- Flujos de fondos (**Q1, Q2, Q3**):
  - 1er trimestre: 4.000 €
  - 2º trimestre: 15.000 €
  - 3er trimestre: 5.000 €

<sup>11</sup> Pindado García, J. (2012). *Finanzas Empresariales*. Madrid: Thomson Paraninfo.

\* La fluctuación de la demanda explica que en el 2º trimestre del año (Mayo, Junio, Julio, y Agosto), se alcance un flujo de fondo tres veces superior que en los dos trimestres restantes.

$$VAN = -A + [Q1/(1+k)] + [Q2/(1+k)^2] + [Qn/(1+k)^n]$$

$$VAN = -18.000 + (4.000/1,08) + [15.000/(1,08^2)] + [5.000/(1,08)^3] = 2.532,9423$$

La obtención de un VAN positivo (2.532,94,23) confirma que el proyecto es viable desde un punto de vista financiero.

Electrodomésticos Salamanca S.L, después de realizar todas las comprobaciones previas relativas a viabilidad comercial, técnica, y financiera, puede abrir las puertas de su negocio de venta y reparación de electrodomésticos con la tranquilidad de que **las bases del proyecto son sólidas.**

El proceso de valoración de viabilidades ha de ser repetido en cualquier proyecto que la empresa, una vez iniciada su actividad, decidiese comenzar en el marco de una estrategia de crecimiento empresarial.<sup>12</sup>

### 3.5 Proyección de futuro: estrategias de crecimiento empresarial

Electrodomésticos Salamanca S.L, al igual que cualquier entidad con ánimo de lucro, persigue un objetivo fundamental a largo plazo: **la maximización del beneficio.**<sup>13</sup>

Para lograrlo, es fundamental la aplicación de una estrategia corporativa. Es decir, la empresa ha de establecer cuál va a ser su campo de actividad.

ESTRATEGIA CORPORATIVA ADECUADA + ACTUACIÓN EFICIENTE = ÉXITO EMPRESARIAL

Tal y como he comentado anteriormente, la dirección de Electrodomésticos Salamanca S.L pretende incorporarse al mercado de venta y reparación de electrodomésticos en el Campo Charro de forma *austera*, sin realizar una inversión desorbitada.

---

<sup>12</sup> Suárez Suárez, S.A. (2014). *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. Madrid: Pirámide

<sup>13</sup> Sánchez Galán, J. (2015). *Maximización del beneficio*. (2017). Madrid: Economipedia.

En un comienzo, la actividad empresarial se basará en la oferta del servicio en cuestión a los clientes de avanzada edad de la citada comarca; sujetos estos que venían demandando años atrás la creación de un establecimiento *in situ* oferente del servicio.

Sin embargo, el mercado de venta y reparación de electrodomésticos en el Campo Charro, cuenta, tal y como se ha podido verificar en el correspondiente estudio, con un gran número de clientes potenciales que, por una u otra razón, adquirirían los productos que oferta la empresa vía internet.

Teniendo en cuenta esta circunstancia, y a fin de aprovecharla en su propio beneficio, Electrodomésticos Salamanca S.L ejecutará una primera estrategia corporativa de crecimiento basada en el **Desarrollo de Mercados**.

### *¿Qué es el Desarrollo de Mercados?*

*Para explicar las diferentes estrategias corporativas de crecimiento basadas en las direcciones de desarrollo es conveniente emplear la Matriz de Ansoff, que clasifica estas en función de la novedad o no del mercado explotado y el producto ofertado.<sup>14</sup>*

	MERCADO ACTUAL	MERCADO NUEVO
PRODUCTO ACTUAL	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE MERCADO
PRODUCTO NUEVO	DESARROLLO DE PRODUCTO	DIVERSIFICACIÓN

15

La empresa persigue ampliar su volumen de ventas. Para ello tratará de introducir el producto que venía ofertando hasta el momento en un nuevo segmento del mercado en el cual ya operaba con anterioridad.

Electrodomésticos Salamanca S.L busca ofertar su servicio de venta y reparación al segmento de clientes jóvenes del Campo Charro, es decir, *vender más de lo mismo a clientes diferentes*.

<sup>14</sup> Igor Ansoff, autor de obras literarias-económicas tan importantes como Corporate Strategy (1965), o Strategic Management (1984), es considerado “*el padre de la administración estratégica*”.

<sup>15</sup>Ansoff, I. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard: Harvard business review.

Los motivos que impulsaron a la empresa a adoptar esta estrategia de crecimiento son, básicamente, dos:

- Haber alcanzado un nivel óptimo de eficiencia en el mercado tradicional, en el cual se inició la actividad. Se busca aprovechar dicha eficiencia para aumentar el volumen de ventas a través de la entrada en nuevos mercados.
- Captación y fidelización de nuevos clientes.

La aplicación de esta estrategia de crecimiento empresarial requerirá, a fin de lograr los objetivos perseguidos, la adopción de una serie de medidas de marketing digital y promocional que permita acercar el producto de Electrodomésticos Salamanca S.L al nuevo segmento de clientes jóvenes.

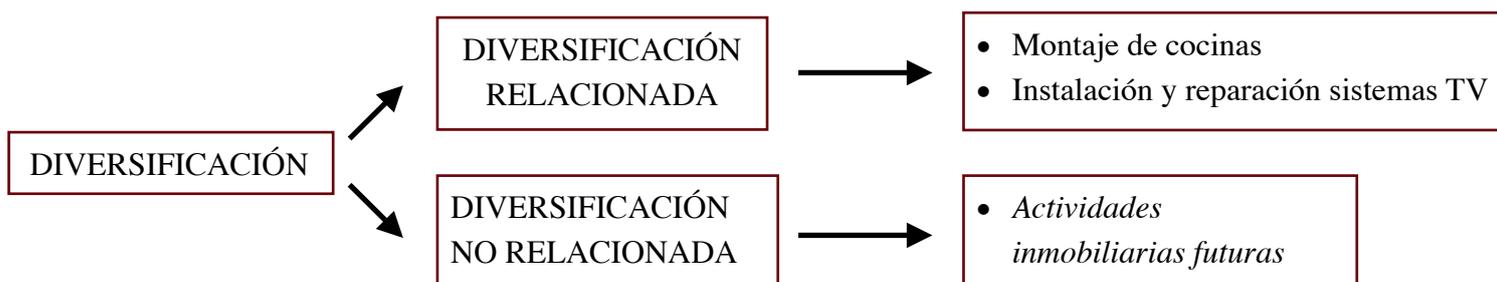
#### **PRINCIPIO RENTABILIDAD - RIESGO**

- Mavor **rentabilidad** implica siempre un mavor **riesgo**

En el argot económico-financiero existe una máxima de cumplimiento seguro, el **principio de rentabilidad riesgo**: cualquier decisión tomada por una sociedad mercantil implica un riesgo que será mayor o menor de forma ecuánime a la rentabilidad que se desee obtener.<sup>16</sup>

El traslado de este principio a las estrategias corporativas de crecimiento implica que la **Diversificación**, consistente en la comercialización de un producto novedoso, en un mercado nuevo, es, sin ningún tipo de duda, la **dirección de desarrollo más arriesgada**, y, en consecuencia, que mayor rentabilidad pueda generar.

Electrodomésticos Salamanca S.L desarrolla diversas estrategias de crecimiento basadas en la Diversificación.



<sup>16</sup> Montero Castellanos, Y. (2021). *Relación entre rentabilidad, riesgo, y liquidez*. Madrid: Economipedia.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	TIPO DE DIVERSIFICACIÓN	¿ EN QUÉ CONSISTE?	VENTAJAS DE ELECTRODOMÉSTICOS SALAMANCA S.L
MONTAJE DE COCINAS	RELACIONADA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización de nuevos productos en nuevos mercados</li> <li>• Relación con respecto de la actividad inicial de la empresa</li> <li>• Se comparten tecnologías y estrategias operativas, de marketing, o de RRHH</li> <li>• Similitudes entre los recursos utilizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de generar y aprovechar sinergias</li> <li>• <u>Sinergias técnicas</u>: Aprovechamiento común de los recursos empleados en actividad habitual: reparación de electrodomésticos</li> <li>• <u>Sinergias comerciales</u></li> <li>• <u>Sinergias financieras</u></li> <li>• <u>Sinergias de dirección</u></li> <li>• <u>Sinergias intangibles</u>: transmisión de conocimientos de la reparación a las nuevas actividades</li> </ul>
INSTALACIÓN Y REPARACIÓN SISTEMAS TV			NO RELACIONADA

Tal y como se desprende de este cuadro-resumen, la diversificación relacionada llevada a cabo por Electrodomésticos Salamanca S.L se basa en la consecución de sinergias.<sup>17</sup>

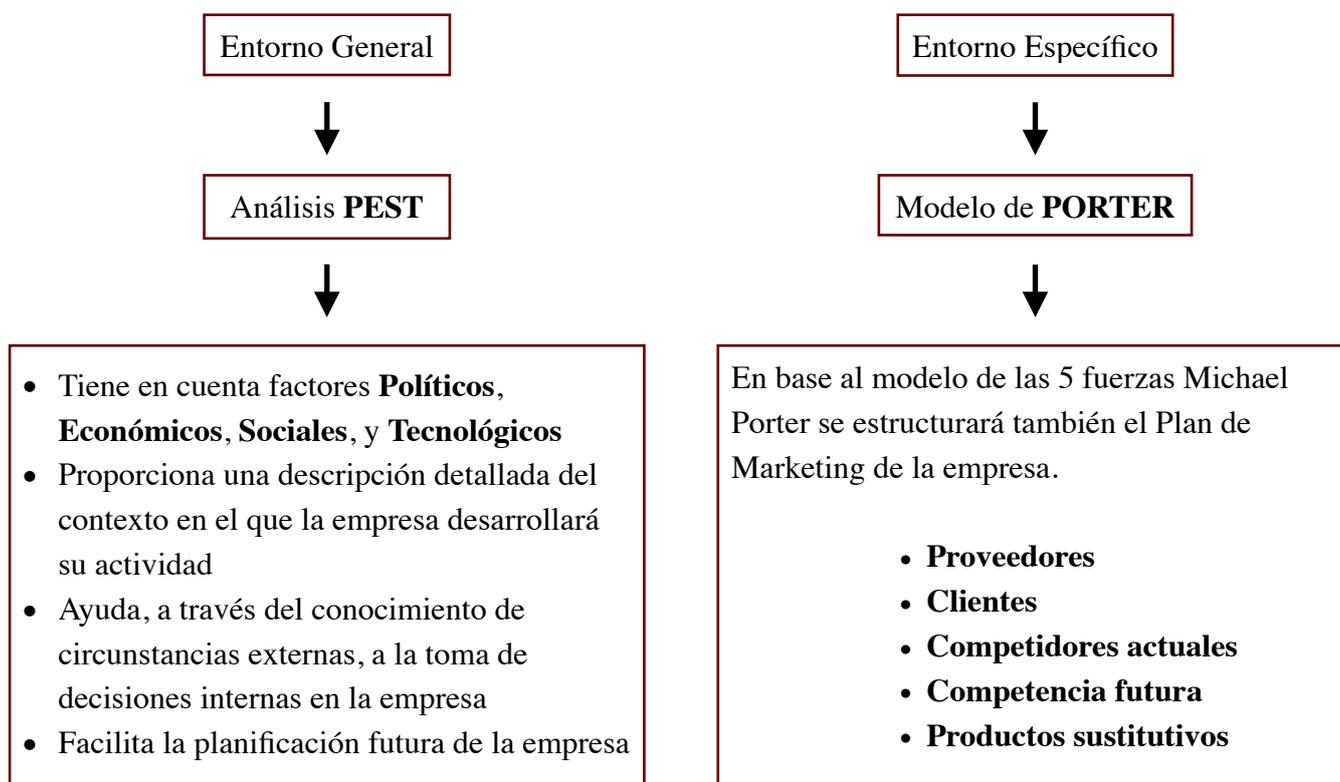
Para que la diversificación relacionada planteada sea efectiva se requiere que el valor de las sinergias sea superior al coste derivado de su implantación.

#### 4. ANÁLISIS DEL MERCADO

Desarrollar un análisis de mercado es fundamental para cualquier empresa.

Cualquier decisión o implementación estratégica requiere, a fin de lograr éxito en términos de consecución de objetivos, que la empresa haya estudiado su entorno, tanto desde un punto de vista general, como desde un punto de vista específico.<sup>18</sup>

Electrodomésticos Salamanca S.L utiliza dos herramientas diferenciadas a fin de estudiar su entorno general y específico.



<sup>17</sup> En el ámbito empresarial, la consecución de sinergias permite aplicar los recursos, conocimientos, o cualquier otro tipo de elemento con valor competitivo empleados en la actividad habitual a las nuevas actividades llevadas a cabo por el ente mercantil.

<sup>18</sup> Álvarez Gómez, L.C, Heres Fernández-Ladreda, L, Llorente Pardo, S. (2015). *Tratamiento y Análisis de la información de los mercados*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

## 4.1 El Entorno General de la empresa

El análisis del Entorno General de la empresa en base al modelo PEST permitirá identificar futuras oportunidades y amenazas para la empresa.<sup>19</sup>

El Entorno de la empresa puede definirse como el marco externo en el cual esta desarrolla su actividad. Está formado por una serie de factores externos que no dependen del control de la empresa. Así, cualquier cambio o circunstancia relativa a estos factores puede propiciar una **oportunidad** o una **amenaza** para la empresa.

- Las oportunidades han de ser aprovechadas
- Un estudio adecuado del entorno permitirá evitar amenazas futuras

20

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES POLÍTICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedad Limitada: regulada por Real Decreto 1/2010, de 2 de Julio. Texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital</li> <li>• Tributación por el impuesto de sociedades</li> <li>• Regulación laboral en base a Estatuto de trabajadores y a Convenio Colectivo</li> <li>• Estabilidad del gobierno local y provincial en La Fuente de San Esteban y Salamanca</li> <li>• Políticas favorables de acceso a nuevos mercados económicos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FACTORES ECONÓMICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad económica de la demografía del Campo Charro: dependencia de sector primario y elevado número de pensionistas</li> <li>• Tasa mínima de desempleo</li> <li>• Renta per cápita elevada</li> <li>• Salamanca: 40ª provincia en términos de aportación al PIB</li> <li>• Paralización de la economía de la comarca debido a crisis Covid-19</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FACTORES SOCIALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado % de población de edad avanzada</li> <li>• Comarca del Campo Charro: ámbito rural</li> <li>• Mala comunicación con algunos pueblos y pedanías de la comarca: carreteras de tierra</li> <li>• Cliente tradicional: preferencia por compra en tienda física y atención personalizada</li> <li>• España Vacía: variación importante de población en función de la época del año</li> <li>• Salamanca: 7ª provincia en clasificación en base a Índice de Desarrollo Humano</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gasto I+D de empresas y marcas proveedoras de electrodomésticos en productos adaptados a clientes de edad avanzada</li> <li>• Disponibilidad de personal cualificado en el Campo Charro</li> <li>• Infraestructura de comunicación logística excelente con núcleos urbanos: Salamanca</li> <li>• Inversión pública en mejora de infraestructuras de comunicación del Campo Charro</li> </ul>

<sup>19</sup> Peiró, R. (2017). *Análisis Pest*. Madrid: Economipedia.

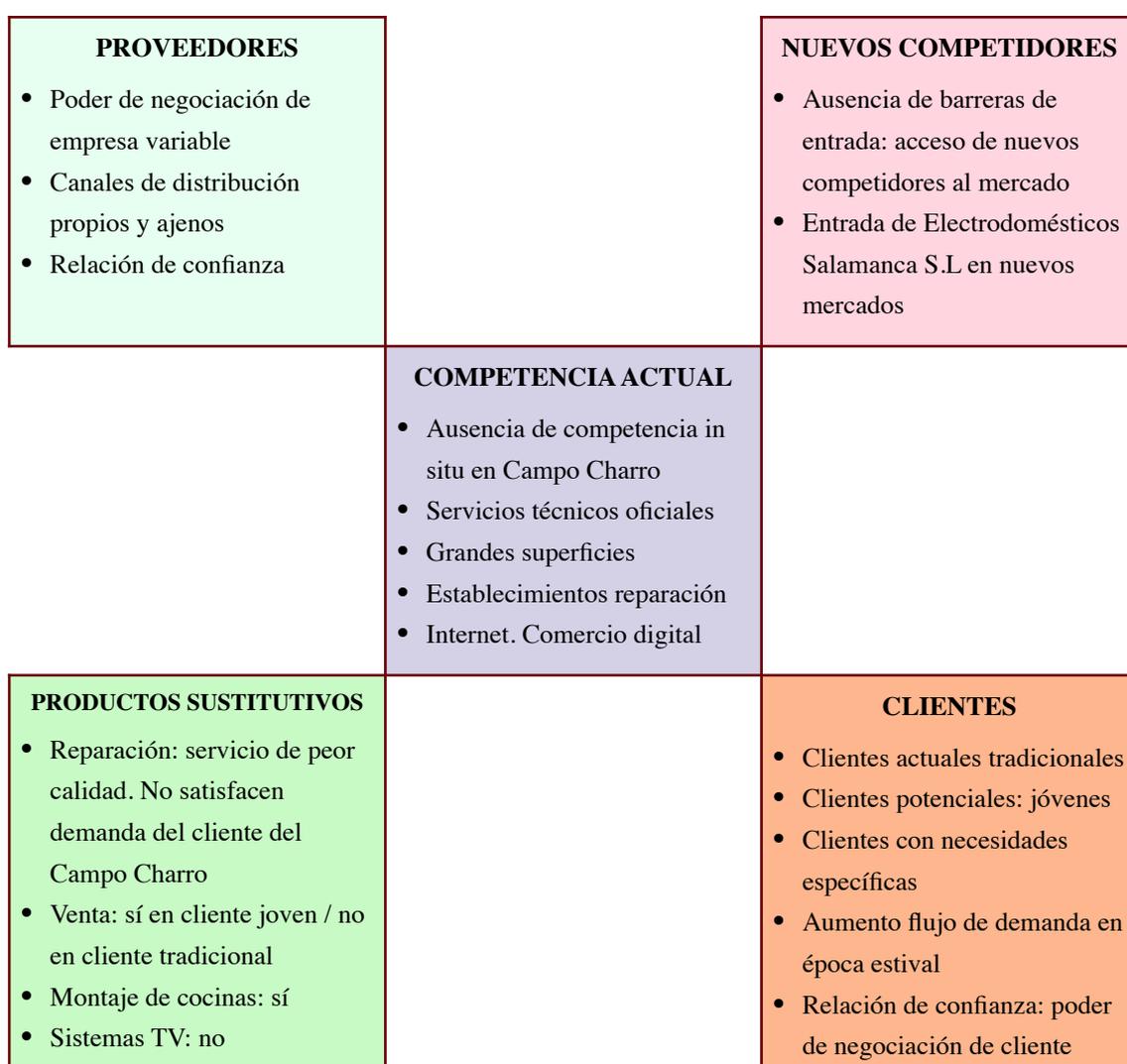
<sup>20</sup> Ayala Ruiz, L.E. (2021). *El análisis PEST*. Madrid: Gerencia de Mercadeo

## 4.2 El Entorno Específico de la empresa

El estudio del Entorno Específico de la empresa, unido al análisis interno de la misma, permitirá identificar las **debilidades** y **fortalezas** de esta.

El Entorno Específico reúne el conjunto de factores que afectan únicamente a las empresas de un mismo sector.

A fin de efectuar un análisis adecuado del conjunto de factores que afectan a la actividad de Electrodomésticos Salamanca S.L, se estudiarán las 5 fuerzas de Michael Porter.<sup>21</sup>



<sup>21</sup> Porter, M. (2004). *The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. United Kingdom: Touchtone (Simone&Schuster)

La llegada de la época estival supone en el Campo Charro un importante aumento de la población; son muchos los sujetos que deciden pasar sus vacaciones de verano en los diferentes pueblos de la comarca.

Este hecho supone que, entre los meses de Junio y Agosto, se produzca un **flujo de demanda significativo** del servicio de venta y reparación de electrodomésticos fácilmente observable en el análisis del VAN de la empresa.<sup>22</sup>

La fluctuación de la demanda obligará a la empresa a desarrollar una organización de recursos e implementar una política de contratación de personal específica en esa época del año, así como una estrategia de marketing agresiva destinada a un público diferente del cliente habitual de la empresa.

Además de la fluctuación experimentada durante el periodo estival, es una circunstancia muy significativa del Entorno Específico de Electrodomésticos Salamanca S.L la **inexistencia de barreras de entrada en el mercado**.<sup>23</sup>

En caso de que tales obstáculos sí estuviesen presentes en el sector, las entidades mercantiles que operasen en este tendrían una preocupación menos, ya que el acceso de nuevos competidores no sería posible.

Sin embargo, la inexistencia de barreras de entrada provocará que Electrodomésticos Salamanca S.L tenga que estar muy pendiente del acceso de nuevas empresas al mercado, pues siempre y en todo caso será este hecho constitutivo de una amenaza.

La amplia cartera de clientes existentes en el mercado del Campo Charro, unido a la no demasiado elevada inversión que supone el acceso al mismo, provoca que nuevos operadores económicos puedan instalarse en el sector.<sup>24</sup>

Es este, sin ningún tipo de duda, el mayor problema que se le plantea a Electrodomésticos Salamanca S.L en el Entorno Específico.

---

<sup>22</sup> *El flujo de fondo Q2, relativo al 2º trimestre del año triplica los flujos de fondo de los otros dos trimestres del año. Epígrafe 3.4: Viabilidad financiera*

<sup>23</sup> Las barreras de entrada son obstáculos de diverso tipo que dificultan el acceso de nuevos operadores a un mercado.

<sup>24</sup> Sánchez Galán, J. *Barreras de entrada*. Madrid: Economipedia.

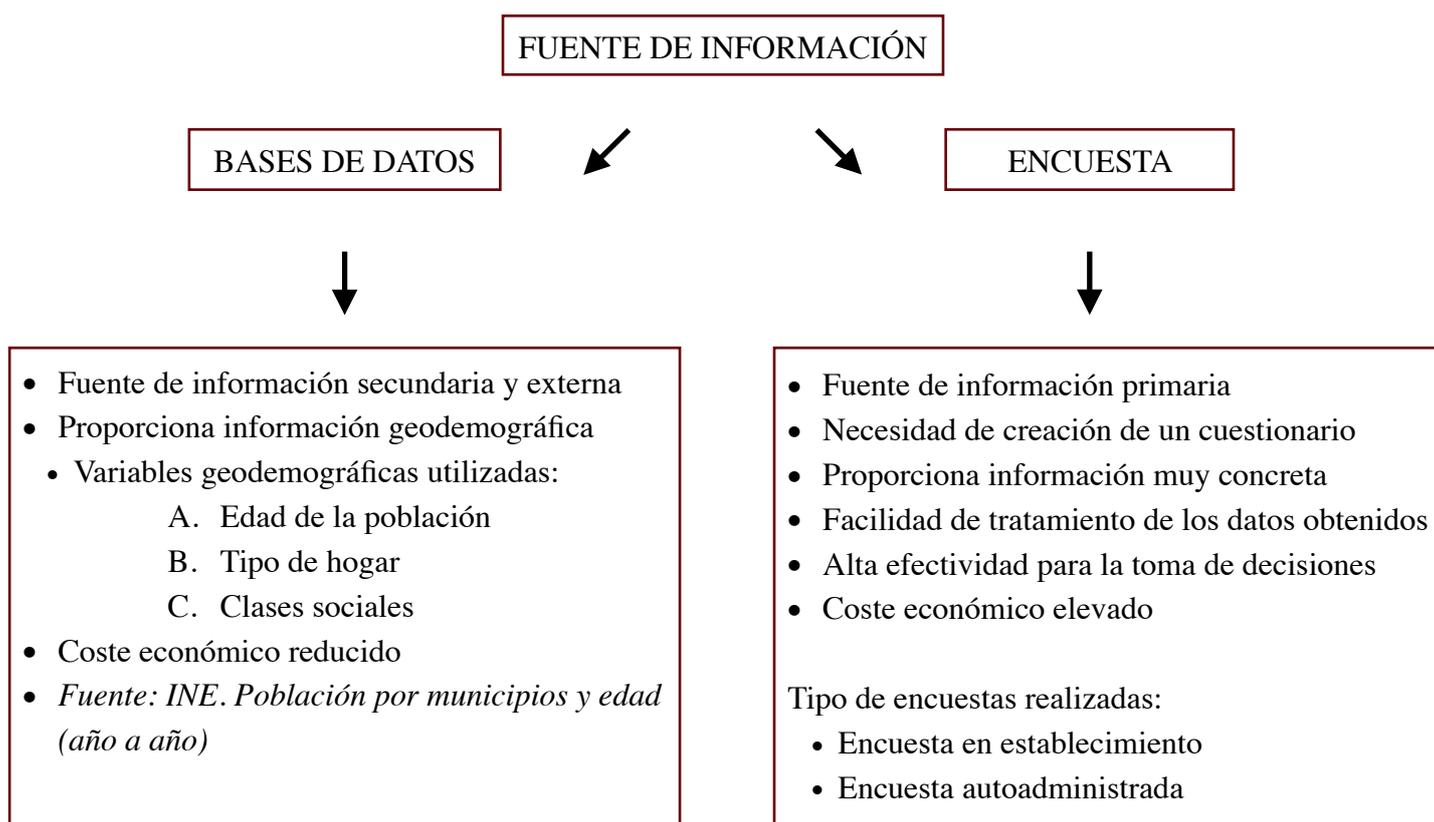
A pesar de esto, la dirección empresarial considera que una adecuada puesta en práctica de la **Propuesta de Valor** de la sociedad **permitirá fidelizar clientes**, creándose así una barrera de entrada al mercado que ahuyente la llegada de futura competencia.

### 4.3 Estudio de mercado a través de encuestas

La dirección de Electrodomésticos Salamanca S.L no quiere dejar nada al azar.

Se pretende realizar un estudio de mercado que permita tomar decisiones con un elevado grado de acierto, a fin de lograr los objetivos marcados por la dirección empresarial.

Se utilizarán dos fuentes de información distintas, de naturaleza diferente, y con objetivos claramente diferenciados.



Tras el estudio de la Viabilidad Comercial de la idea de negocio, la empresa llegó a la conclusión de que existían dos segmentos de mercado claramente diferenciados en base al criterio de la edad.

La demanda de los servicios de venta y reparación era diferente en función de los años de vida de las personas, de modo que, la actuación de la empresa también debía ser diferente a fin de lograr la satisfacción de los mismos.

El tipo de servicio demandado por los clientes de edad más avanzada, y residentes en núcleos rurales con peor acceso a nivel de infraestructuras, es mucho más complejo de ofertar; requiriéndose recursos técnicos más especializados.

El uso de la **base de datos** proporciona una información muy útil sobre el número de personas residentes en cada núcleo poblacional, y la edad de las mismas.

Conociendo estos datos, Electrodomésticos Salamanca S.L puede trazar un plan de operaciones y RRHH que permita ofrecer el mejor servicio al cliente.

Un ejemplo de la ventaja competitiva aportada por el análisis de bases de datos se produce en el programa **Electrodoméstico de Sustitución**.

Este oferta un servicio en virtud del cual, el cliente, ante la avería de alguno de sus electrodomésticos, recibe un producto de sustitución durante la reparación del propio.

Está pensado para cubrir la necesidad generada por una avería en personas de edad avanzada, residentes en pedanías, fincas, y otros parajes alejados de los núcleos poblacionales.

Disponer de un stock adecuado de productos de sustitución depende del análisis de las bases de datos: que permiten estimar el número de posibles clientes que requieran el servicio

En relación a la **encuesta**, es esta una fuente de información que Electrodomésticos Salamanca S.L utiliza en distintas fases de la actividad empresarial.

- **La encuesta en el establecimiento** se prevé para planificar la futura entrada a nuevos mercados: montaje de cocinas y sistemas de TV, además de *actividades inmobiliarias futuras*.
- **La encuesta autoadministrada**, en busca de la consecución de la propuesta de valor de la empresa de ofertar un servicio de calidad, trata de verificar la satisfacción del cliente después de haber recibido los servicios de la empresa. Electrodomésticos Salamanca S.L envía un cuestionario a sus clientes a través de las siguientes vías:

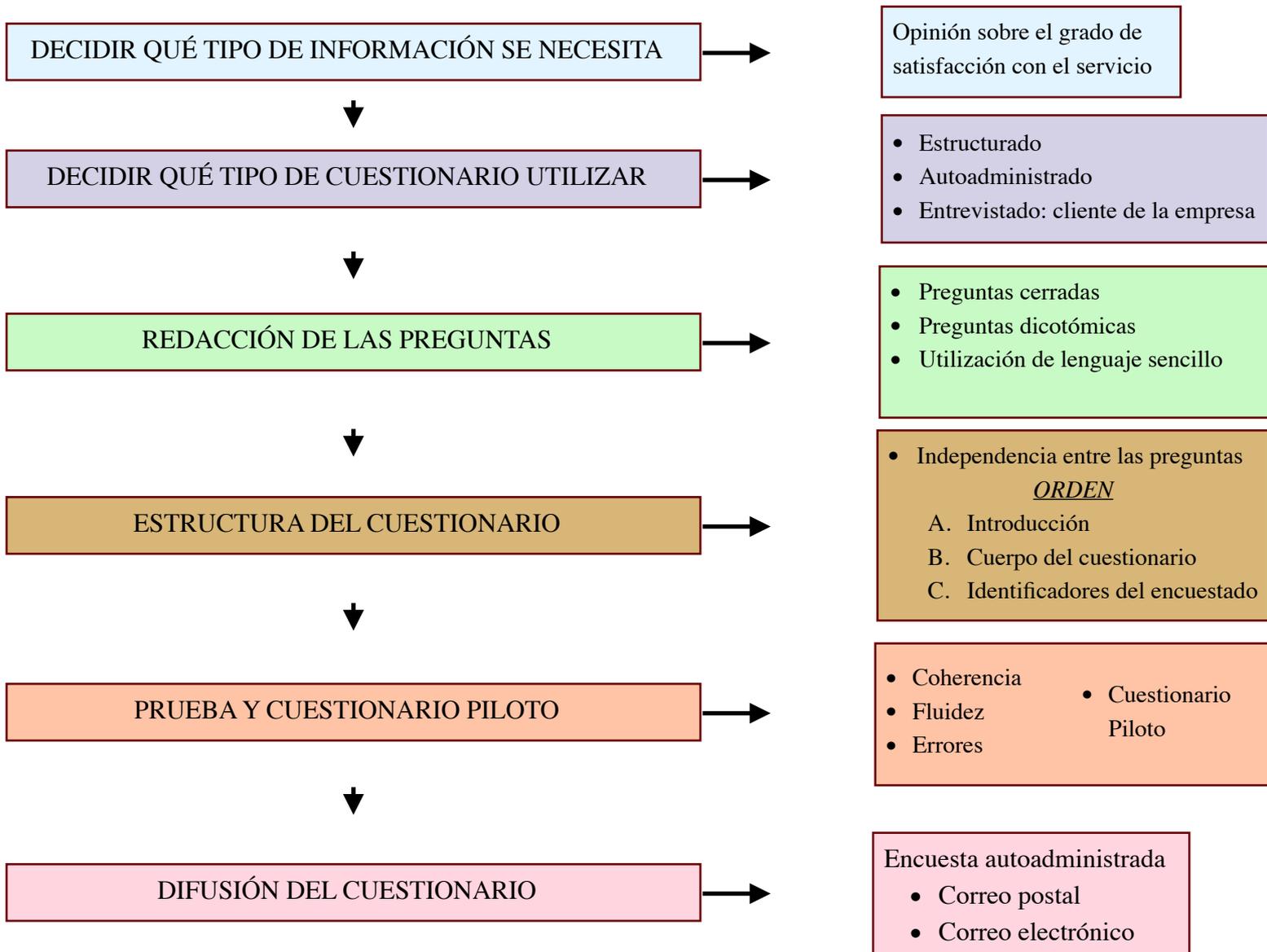
- Encuesta por correo electrónico
- Encuesta por correo ordinario

En ambas encuestas es fundamental que el diseño del cuestionario en sí sea correcto y adecuado.

### OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO

- Obtener la información necesaria para desarrollar la investigación
- Traducir necesidades de investigación en preguntas
- Servir de estímulo a los clientes entrevistados: no cansarlos hasta el punto que dejen de contestar
- Minimizar el error en la respuesta

La elaboración del cuestionario empleado por Electrodomésticos Salamanca S.L a fin de conocer el grado de satisfacción de sus clientes con el servicio ofertado, y aplicado a través de encuestas autoadministradas, se efectuará a través del siguiente proceso:



### **Estimado cliente**

¡Muchas gracias por confiar en nosotros!

En Electrodomésticos Salamanca S.L su opinión es fundamental.

Ayúdenos a mejorar respondiendo este breve cuestionario

1. ¿Es su primera compra en Electrodomésticos Salamanca S.L?
  - Sí
  - No
2. ¿Cumplió nuestro producto/servicio sus expectativas?
  - Sí
  - No
3. ¿Se prestó el servicio en el plazo acordado?
  - Sí
  - No
4. ¿Está conforme con la instalación/reparación realizada?
  - Sí
  - No
5. Tras las primeras semanas de uso, ¿ha sido efectiva la reparación?  
*\*Contestar solo en caso de haberse realizado una reparación*
  - Sí
  - No
6. ¿Recomendaría Electrodomésticos Salamanca S.L a amigos y familiares?
  - Sí
  - No

*Nombre del cliente:*

*Servicio realizado:*

*Dirección postal:*

*Electrodomésticos Salamanca S.L*

25

## **5. ANÁLISIS INTERNO**

### **5.1 Plan de operaciones de la empresa: la actividad empresarial**

El plan de operaciones de la empresa recoge el conjunto de aspectos técnicos y organizativos relacionados con la prestación de servicios llevada a cabo por la empresa.

---

<sup>25</sup> La utilización de la Base de datos y la Encuesta como Fuentes de Información, así como la elaboración del cuestionario, han sido elaboradas en base al contenido de la asignatura *Investigación de Mercados* del Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Salamanca, impartida por la profesora Libia Santos Requejo.

Electrodomésticos Salamanca S.L, a fin de explotar de la forma más eficiente las posibilidades de mercado del Campo Charro, ha elaborado un eficaz plan operativo basado en:

- |   |  |
|---|--|
| • Decisiones de <b>localización y dimensión</b> | • Aprovisionamiento y control de existencias |
| • El producto ofertado                          | • Canales de distribución                    |
| • Organización de los recursos                  | • Control de calidad                         |

Las decisiones de **localización y dimensión** son decisiones de tipo estructural.

Es decir, condicionan la actividad empresarial durante un periodo largo de tiempo.

Han de tomarse previamente del inicio del acceso de la empresa al mercado y de forma muy meditada.

El minucioso estudio de mercado realizado por Electrodomésticos Salamanca S.L auguraba una fuerte demanda de venta y reparación de electrodomésticos en la comarca del Campo Charro.

Sin embargo, **¿en qué núcleo poblacional debería localizarse la empresa?.**

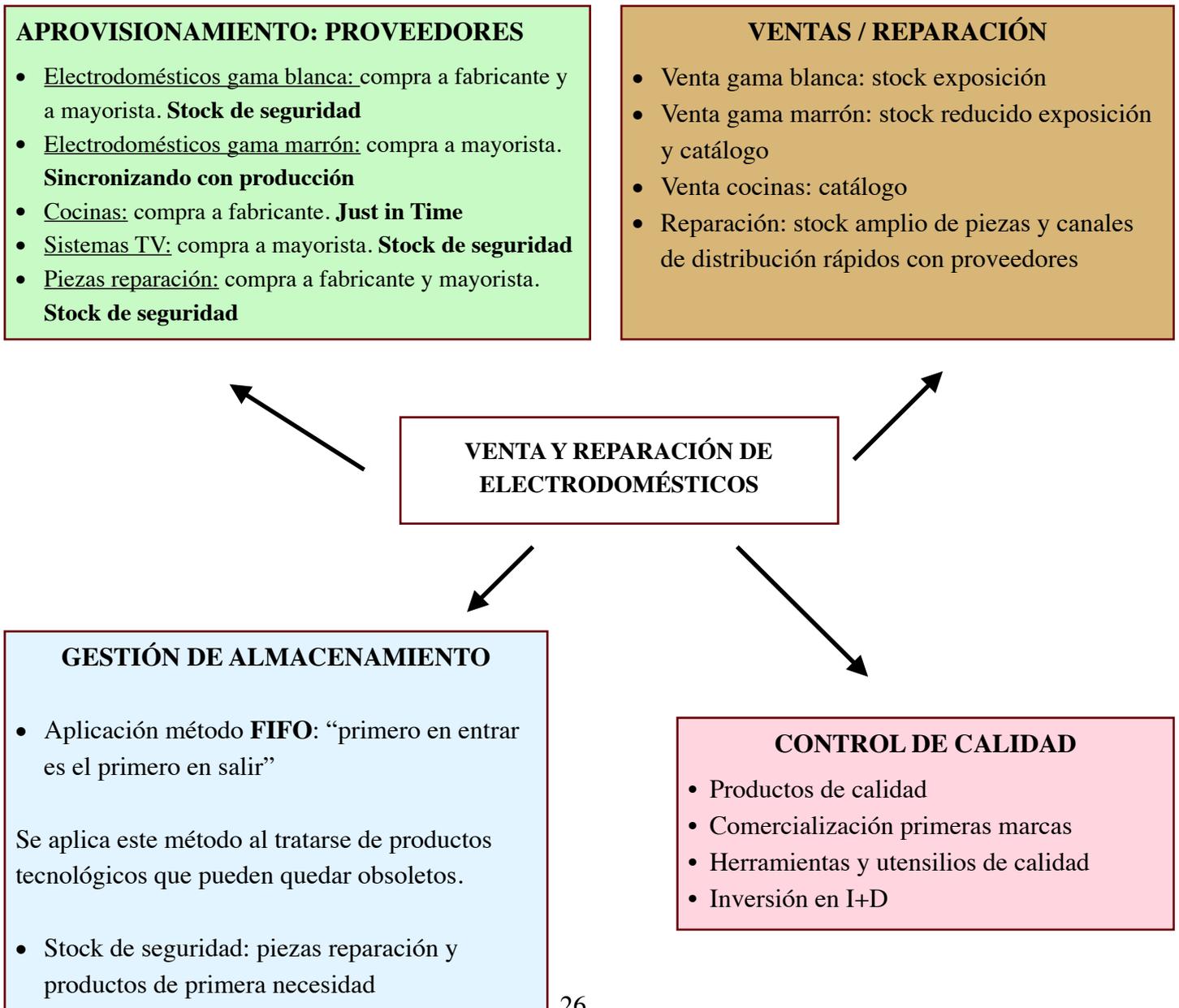
Las razones de la dirección empresarial para localizarse en La Fuente de San Esteban son las siguientes:

- **Proximidad de los clientes:** La Fuente de San Esteban es la población con mayor número de habitantes del Campo Charro. Además, está ubicada geográficamente en el centro de la comarca
- **Aprovisionamiento:** la ubicación colindante de La Fuente de San Esteban respecto de la autovía A-62 y la antigua carretera N-620, facilita la actuación de los canales logísticos de empresa y proveedores.
- **Infraestructuras:** acceso correcto a la totalidad de núcleos rurales del Campo Charro
- **Mano de obra:** presencia de Institutos y centros formativos en la localidad. Garantía de obtención de personal eficiente.
- **Coste del local:** a pesar de que el coste del local se incrementa en La Fuente de San Esteban respecto de otras localidades de la comarca, se considera una circunstancia menor, en base a las otras múltiples ventajas que supone.
- **Servicios complementarios:** locales de ocio, supermercados o peluquerías atraen a La Fuente de San Esteban un alto volumen de clientes potenciales. Este flujo de personas no se da en otras localidades del Campo Charro
- **Asistencia sanitaria** en Centro de Salud comarcal

Por su parte la **dimensión** de la cual se dota en un primer momento a la empresa, en base a la política austera aplicada por la dirección de Electrodomésticos Salamanca S.L, es mínima; se reduce a abarcar el mercado actual de clientes tradicionales.

Sin embargo, una vez se logre un fuerte posicionamiento de mercado, el objetivo es, en base al fuerte mercado potencial existente, y la implementación de estrategias de desarrollo y crecimiento, aumentar la dimensión, sin modificar la localización de la empresa.

**¿Cómo organiza Electrodomésticos Salamanca S.L sus recursos para desarrollar su actividad empresarial?**



*\*Electrodomésticos de gama blanca: lavadoras, neveras, lavavajillas: estos productos cubren necesidades básicas durante todo el año. Por ejemplo, la conservación de los alimentos*

*\*Electrodomésticos de gama marrón: TV, monitores, reproductores*

Electrodomésticos Salamanca S.L emplea diferentes **métodos de aprovisionamiento** en función del tipo de producto. Esto supone una variación en la gestión del almacenamiento.<sup>26</sup>

- **Modelo Just in Time:** producción bajo demanda. Aplicada por la empresa en el montaje de cocinas debido a las características técnicas y comerciales del producto. Cada cliente requiere una cocina de medidas diferentes y con acabados distintos. Se contacta con el proveedor después de recibir el pedido del cliente.
- **Sincronizando con producción:** se adquieren inputs en base a las necesidades operativas. Requiere una correcta gestión del almacenamiento.
- **Stock de seguridad:** aplicado a piezas de reparación y a productos que cubren necesidades básicas durante todo el año. En periodo estival, debido al aumento de la demanda, se aumenta el stock de seguridad de otros muchos productos.

## 5.2 Plan financiero de la empresa

### 5.2.1 Fuentes de Ingresos

Cualquier empresa que desee iniciar una actividad económica ha de contar con una estructura financiera sólida, capaz de sostener el acometimiento de múltiples inversiones.

Una Fuente de Financiación puede definirse como cualquier vía empleada por una sociedad a fin de obtener los recursos necesarios para la ejecución de su actividad.

Son muchas las opciones de financiación existentes. Sin embargo, todas ellas tienen un mismo objetivo: **sostener la estructura económica de la empresa.**



<sup>26</sup> Escrivá Monzó, J. Savall Llidó, V. Martínez García, A. (2014). *Gestión de compras*. Madrid: Mc Graw Hill

El objetivo de la dirección empresarial es disponer de los recursos financieros necesarios para financiar la estructura económica que requiere el nivel de actividad objetivo, incurriendo siempre en el menor coste posible.<sup>27</sup>

Electrodomésticos Salamanca S.L efectúa un análisis de las ventajas e inconvenientes que presentan las diversas fuentes de financiación, concluyendo lo siguiente:

	<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
<b>AUTOFINANCIACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía financiera</li> <li>• Ausencia riesgo de insolvencia frente a acreedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coste de oportunidad</li> <li>• Menores gastos financieros suponen un mayor resultado antes de impuestos: más tributos a pagar</li> </ul>
<b>FINANCIACIÓN AJENA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera apalancamiento financiero</li> <li>• Aporte mayor de recursos financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de insolvencia frente a acreedor</li> <li>• Dependencia externa de la empresa</li> </ul>
<b>COMBINACIÓN RECURSOS PROPIOS - R. AJENOS</b>	<p>Esta opción permite combinar las ventajas de la financiación ajena y la autofinanciación, minimizando los inconvenientes de ambas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona un grado importantes de autonomía financiera: empresa no depende de entidades ajenas que condicionen su actividad</li> <li>• Nivel de riesgo de insolvencia aceptable</li> <li>• Coste de oportunidad reducido gracias a la presencia de recursos financieros externos</li> <li>• Obtención de recursos financieros suficientes a precio razonable</li> </ul>	

Electrodomésticos Salamanca S.L opta por la consecución de un equilibrio entre las diversas fuentes de financiación: **autofinanciación y financiación ajena.**

El carácter austero implementado por la dirección de la empresa no solo es observable en las políticas de inversión, si no también en la combinación de recursos financieros utilizada.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Barajas, S. Hunt, P. Ribas, G. (2014). *Las finanzas como instrumento de gestión de pymes*. Madrid: L.C

<sup>28</sup> Ross, A.S. Westerfield, W.R. Jaffe, J. Jordan, D.B. (2020). *Inversión y Financiación*. Madrid: McG Hill

- Así, en la medida de lo posible, se emplean los recursos financieros propios para sostener la actividad empresarial. Se opta, además de las aportaciones de los socios al capital social, por una **autofinanciación de enriquecimiento**: recogida en la cuenta de *Reservas Voluntarias* en el balance de situación de la empresa.<sup>29</sup>
- En cuanto a los recursos financieros ajenos, provienen en su totalidad de entidades financieras.
- Ante la escasez de recursos económicos por parte de los socios creadores, se valoró la posibilidad de obtener financiación a través de un fondo de capital riesgo. Sin embargo, las elevadas exigencias de participación en la empresa a medio y largo plazo por parte de dicho fondo, provocaron el descarte de esta opción, optando por una salida al mercado más modesta, pero menos arriesgada.

### **5.2.2 Estructura de costes de la empresa**

Electrodomésticos Salamanca S.L, con el objetivo de desarrollar su actividad empresarial, incurre en una serie de costes.

Los Costes pueden definirse como el **valor monetario que una empresa ha de invertir a fin de fabricar un producto, o prestar un servicio.**

Es decir, el importe económico que a las empresas les supone el desarrollo de su actividad.

30

La propuesta de valor planteada por la dirección de la empresa, basada en la comercialización de productos de calidad, y la oferta de un servicio flexible y personalizado supone incurrir en una serie de costes que, en la medida de lo posible, han de ser reducidos al mínimo.

La ejecución de la estrategia planteada por Michael Porter de **liderazgo en costes** es, en un primer momento, **descartada** por inviable.

<sup>29</sup> La autofinanciación de enriquecimiento consiste en la reinversión por parte de la empresa de los recursos generados a partir de su propia actividad.

El objetivo será lograr el máximo crecimiento posible en el medio y largo plazo.

<sup>30</sup> Sáez de Torrecilla, A. (2009). *Costes empresariales: su estructura contable*. Madrid: Instituto de Planificación Contable, Ministerio de Hacienda.

Se prioriza la calidad del producto ofertado y se entiende que, a fin de lograr tal objetivo, los costes variables se verán necesariamente incrementados.

Sin embargo, una vez adquiera la empresa una posición preferente en el mercado y se alcancen economías de escala, la combinación de un producto de calidad y un coste inferior al asumido por la competencia se considera factible.<sup>31</sup>

## ESTRUCTURA DE COSTES ELECTRODOMÉSTICOS SALAMANCA S.L



- COSTES FIJOS
- COSTES VARIABLES

- CORTO PLAZO
- LARGO PLAZO

- COSTES DIRECTOS
- COSTES INDIRECTOS

### COSTES FIJOS

- Salarios, cotizaciones a la seguridad social y formación continua de trabajadores
- Infraestructura de la empresa: alquiler de locales de tienda y almacén
- Elementos de transporte
- Pólizas de seguro, revisiones mecánicas e inspecciones técnicas
- Amortizaciones de maquinaria

Electrodomésticos Salamanca S.L busca una reducción al mínimo de los Costes Fijos Discrecionales, sin que esta comprometa la calidad del producto ofertado.

Los C.Fijos Comprometidos, en pro de la calidad del producto, se asumen sin tratar de reducirlos.

### COSTES VARIABLES

- Inputs de venta y reparación de electrodomésticos
- Inputs de montaje de cocina
- Inputs de Sistemas de TV
- Consumibles: luz o agua del local / gasolina o ruedas de E.Transporte

Los C.Variables son un excelente medidor del nivel de ventas de la empresa.

La llegada del periodo estival supone una fluctuación de la demanda que aumenta la cuantía de estos.

El C.V. Unitario es elevado en pro de la calidad

<sup>31</sup> La consecución de economías de escala se producirá una vez haya logrado la empresa afianzarse y consolidarse en un mercado.

A partir de estas se logrará obtener un beneficio mayor por cada unidad de producto producida, o, tal y como es el caso de Electrodomésticos Salamanca S.L, por cada servicio ofertado.

## COSTES CORTO / LARGO PLAZO

- En el Corto Plazo no es posible modificar la totalidad de los factores intervinientes en el desarrollo de la actividad empresarial. Alguno de estos factores será fijo.

**La ley de los rendimientos decrecientes** afirma que, ante el aumento de los factores variables, si uno de estos factores permanece invariable, el excedente de producción logrado será cada vez menor.

Así, Electrodomésticos Salamanca S.L, ante el aumento de la demanda en los meses de verano, incrementa la totalidad de los factores productivos, a pesar de que dicha estrategia lleve asociado un mayor coste, pues el objetivo será lograr el mayor índice posible de productividad.

- En el Largo Plazo **sí** será posible modificar la totalidad de los factores productivos. Electrodomésticos Salamanca S.L busca alcanzar, mediante la estrategia de costes desarrollada, **rendimientos crecientes a escala**. Es decir, que la productividad aumente en una proporción mayor que el coste a largo plazo.

32

### 5.3 Plan de organización y Recursos Humanos

El éxito empresarial depende de múltiples factores.

La inversión en I+D, una correcta gestión de los recursos técnicos, o el acceso a una financiación estable y a un coste adecuado son algunos de ellos.

Sin embargo, quizás, **el factor más importante sea el humano**: contar con el personal adecuado permitirá la gestión correcta del resto de recursos de la empresa.<sup>33</sup>

Electrodomésticos Salamanca S.L, a fin de poner en práctica su propuesta de valor, desarrolla un completo plan de organización y recursos humanos, en el cual se definirán los perfiles profesionales demandados, las políticas de contratación, las retribuciones, o los tipos de contratos laboral firmados con los trabajadores.

#### 5.3.1 Organigrama y modalidades de contratación

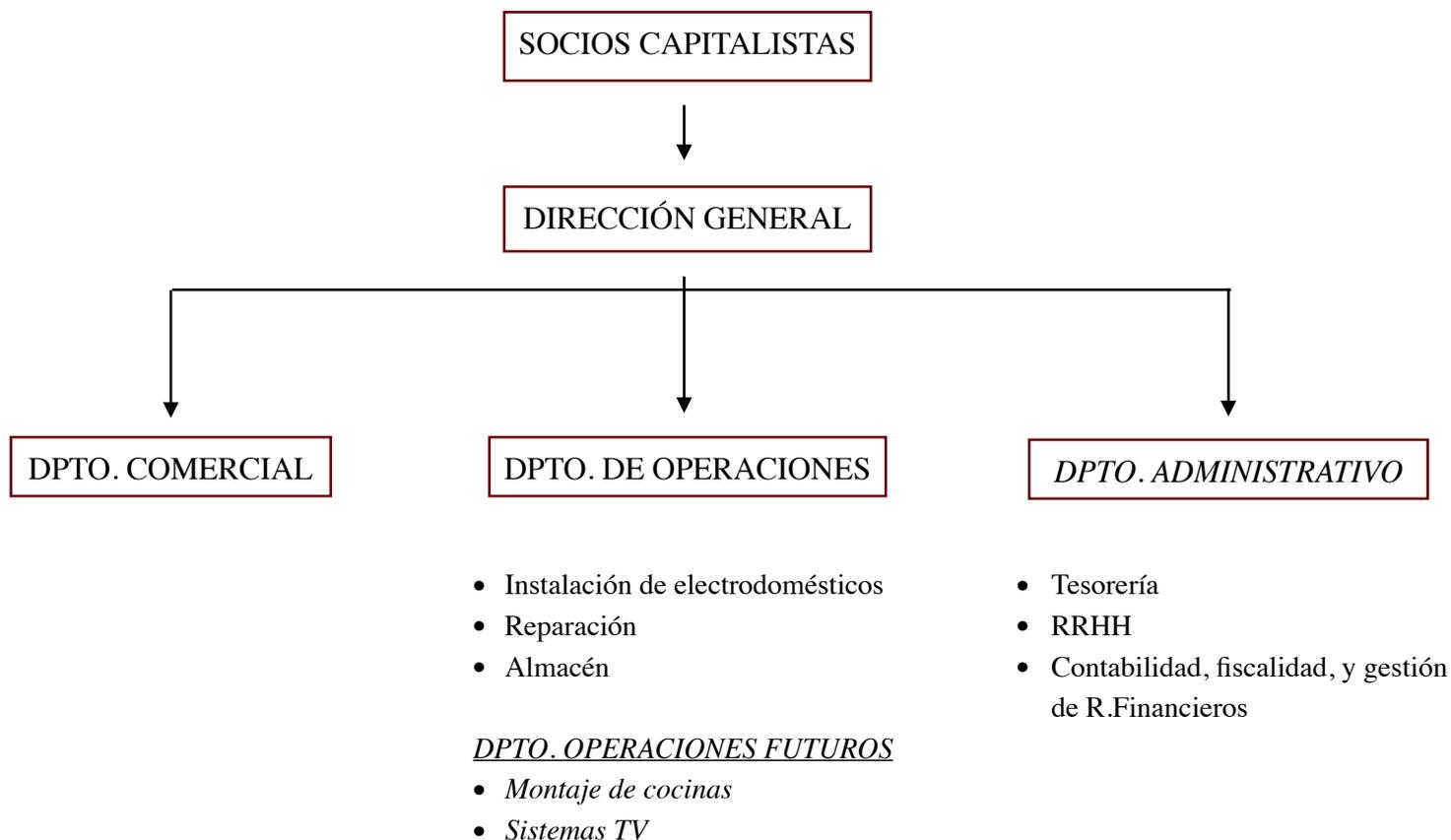
La actividad empresarial de Electrodomésticos Salamanca S.L requiere la creación de diversos departamentos encargados de desarrollar distintas funciones.

---

<sup>32</sup> Los costes directos son aquellos que se asocian directamente a la actividad empresarial. Los costes indirectos no podrán ser asociados a dicha actividad de forma directa.

<sup>33</sup> Jiménez, A. (1999). *Creando valor... a través de las personas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Con el objetivo de visualizar de forma clara y sencilla la organización interna de la empresa, así como los roles de cada trabajador en cada uno de los departamentos, se aplicará un **organigrama** de carácter **vertical**.<sup>34</sup>



El Departamento Administrativo de la empresa será conformado por trabajadores de esta y por una entidad gestora subcontratada.

Electrodomésticos Salamanca S.L opta por subcontratar la contabilidad, fiscalidad, y gestión de recursos financieros, confiando estos menesteres a una empresa con experiencia en dichos ámbitos.

La razón que lleva a la toma de esta decisión por parte de la dirección general de la empresa es la carencia en el mercado laboral de personal lo suficientemente cualificado para desarrollar con éxito una serie de funciones que la empresa considera esenciales.

<sup>34</sup> El organigrama permite visualizar de forma sencilla e intuitiva la estructura organizativa de la empresa. Es decir, en base a este se organizan los diversos departamentos de la entidad mercantil.

A fin de garantizar los derechos laborales de los trabajadores afectados por la subcontrata, Electrodomésticos Salamanca S.L aplicará las garantías establecidas en el *artículo 42 del Estatuto de los Trabajadores*.<sup>35</sup>

En base al principio de estabilidad en el empleo, la empresa desarrollará la contratación de sus trabajadores a través de contratos de duración indefinida.

**El principio de estabilidad en el empleo**, recogido en el **artículo 15.1 del Estatuto de los Trabajadores** establece que, únicamente se podrá optar por la contratación a través de contratos de duración determinada si la necesidad laboral que va a cubrir un trabajador presenta carácter temporal.  
Si esta presenta carácter permanente de forma obligada se aplicará un contrato indefinido

Sin embargo, la fluctuación de la demanda existente en el periodo estival, obliga a la empresa a reorganizar la totalidad de sus recursos productivos; entre ellos, los recursos humanos. Así, teniendo en cuenta que se produce una necesidad operativa de carácter temporal, la dirección general, habilitada por el *artículo 15.1 E.T.*, se planteó la contratación de trabajadores a través de contratos de duración determinada, valorando la posibilidad de aplicar el contrato eventual por circunstancias de la producción, regulado en el *artículo 15.1.b) E.T.*

La aplicación de dicho contrato exige que el aumento del volumen de demanda sea puramente circunstancias. Es decir, que no se pueda prever.

Electrodomésticos Salamanca S.L, basándose en sus estudios de mercado, sí puede prever que cada año, en los meses de Junio, Julio, y Agosto, existe un aumento de la demanda. Por ello, no se podrá optar por la modalidad de contratación planteada en un primer momento, si no que el aumento de la plantilla de trabajadores en el periodo estival se desarrollará a través de la aplicación de **contratos por tiempo indefinido pero de ejecución intermitente**, regulados en el *artículo 12.3 del Estatuto de los Trabajadores*.

---

<sup>35</sup> Aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de Octubre, el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, en su artículo 42, relativo a la Subcontratación de obras y servicios, establece una serie de garantías a fin de proteger a los sujetos subcontratados de las connotaciones negativas que esta forma de contratación pudiese generar.

La remuneración de los trabajadores, así como la jornada laboral se fijarán en base al convenio colectivo de las empresas del sector, tal y como se establece en el artículo 34 del *Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de Octubre, por el cual se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores*.

Electrodomésticos Salamanca S.L firma en contrato con algunos de sus trabajadores la **distribución irregular de la jornada laboral**, aprovechando la regulación flexible que a tales efectos plantea el Estatuto Trabajadores.

El objetivo será distribuir de forma irregular la jornada laboral de los trabajadores del departamento comercial y de operaciones, más allá del 10% establecido por la ley en ausencia de pacto expreso, a fin de adaptar los recursos humanos de la empresa a las circunstancias concretas de la demandada.

#### **DPTO. COMERCIAL**

- 1 trabajador contratado por tiempo indefinido
- 1 trabajador contratado con contrato por tiempo indefinido de ejecución intermitente (Art. 12.3 E.T)

##### Exigencias puesto

- *Grado en Administración y Dirección de empresas / Grado superior en gestión de ventas y espacios comerciales*
- *Experiencia en el sector / Periodo de prueba fijado por las partes: límite establecido en C.Colectivo*

#### **DPTO. OPERACIONES**

- 1 trabajador contratado por tiempo indefinido
- 2 trabajadores contratados con contrato por tiempo indefinido de ejecución intermitente (Art. 12.3 E.T)

##### Exigencia puesto

- *Grado en ingeniería electrónica / FP electromecánica / FP gestión de almacenes e inventarios*
- *Experiencia en el sector / Periodo de prueba fijado por las partes: límite establecido en C.Colectivo*

#### **DPTO. ADMINISTRATIVO**

- 1 trabajadora contratada por tiempo indefinido

##### Exigencia puesto

- *Grado en Administración y Dirección de empresas y Relaciones Laborales / Especialización RRHH y Tesorería*
- *Experiencia en el sector / Periodo de prueba fijado por las partes: límite establecido en C.Colectivo*
- *Mujer: programa desarrollado por Electrodomésticos Salamanca S.L de integración de la mujer en el mundo laboral*

### 5.3.2 Forma jurídica de la empresa

La creación de la empresa se efectúa a partir de la **Sociedad Limitada (S.L)**, el tipo de sociedad mercantil más utilizado en España gracias a las múltiples ventajas que aporta. Se trata además, del tipo de entidad mercantil que más se adapta a las necesidades de la idea de negocio Electrodomésticos Salamanca S.L.<sup>36</sup>

#### *¿Por qué se utilizó la Sociedad Limitada para la creación de la empresa?*

Se trata de un tipo de sociedad mercantil que presenta unas características idóneas para la ejecución de la idea de negocio planteada.

- **Número mínimo exigido de socios:** 1
- **Aportación mínima de capital social:** 3.000 €
- **Responsabilidad limitada al capital aportado:** socio capitalista no tendrá que responder con su patrimonio propio ante las deudas de Electrodomésticos Salamanca S.L
- **Clase de socio:** socios trabajadores / socios capitalistas. Encajaba a la perfección con la idea de negocio del socio creador, que pretende desarrollar una actividad laboral en la empresa.
- **Órgano de Administración y Gestión:** posibilidad de administrador único.
- **Tributación:** Impuesto de Sociedades

### 5.4 Plan de marketing de la empresa

Antes de comenzar una campaña publicitaria, o una serie de promociones que tengan por objeto la mejora de la comercialización de un producto, es imprescindible trazar un plan de marketing adecuado.

Si bien es cierto que el objetivo de todas las empresas a largo plazo es el mismo; **maximizar sus beneficios**, no se logra de la misma manera en todos los casos.

A fin de trazar una estrategia de marketing adecuada, han de ser definidos los objetivos que se desean lograr.

---

<sup>36</sup> La Sociedad de Responsabilidad Limitada se regula, junto a la Sociedad Anónima y la Sociedad Comanditaria por acciones en el *Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de Julio*, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital

Electrodomésticos Salamanca S.L, a través de su estrategia de marketing, busca:

- Mantener los clientes actuales de la empresa
- Fidelizar clientes jóvenes
- Atraer nuevos clientes potenciales

### SITUACIÓN ACTUAL

- Cliente tradicional (edad avanzada)
- Familias de clientes
- Clientes jóvenes potenciales

### OBJETIVOS

- Potenciar el “boca a boca” positivo entre los clientes tradicionales de la empresa
- Aumento de la exposición de la empresa en entorno digital
- Aumentar la presencia de la empresa en redes sociales un 20% cada año

### PLAN DE ACTUACIÓN: 4 P DEL MARKETING

#### • ESTRATEGIA DE PRODUCTO

- Producto variado de calidad: diferentes gamas de cada producto
- Servicio adaptado a las necesidades del cliente
- Comercialización de primeras marcas

#### • ESTRATEGIA DE PRECIO

- Estrategia de precio variable: el servicio de reparación lleva asociados precios diferentes en función de la época del año a fin de aprovechar la fluctuación de la demanda durante los meses de verano
- Descuento de precio por cantidad de producto comprada: compra de 2 electrodomésticos descuento del 15%
- Aplazamiento del pago sin recargo por intereses
- Discriminación de precios por localización geográfica: precios más baratos en servicio de reparación en núcleo poblacionales

#### • ESTRATEGIA DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

- Venta en tienda: publicidad en TV provincial sobre servicios ofertados y ubicación de establecimiento físico
- A domicilio: creación página web en el que clientes puedan recibir información sobre el producto demandado. Posibilidad de compra online

#### • ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

- Boca a boca entre clientes
- Publicidad: radio y TV provincial; aumento de presencia de la empresa en entorno digital y redes sociales
- Publicidad comparativa con competencia de Salamanca y C.Rodrigo: comparación de precios y servicio ofertado
- Free Shipping: envío gratuito de los productos vendidos. Cliente sólo paga valor monetario de electrodomésticos, no precio de la instalación de este

## 6. FACTIBILIDAD DE LA IDEA DE NEGOCIO: Análisis DAFO

Tras la ejecución de un **Análisis Interno** (*Fortalezas y Debilidades*) y un **Análisis de Mercado** (*Oportunidades y Amenazas*), Electrodomésticos Salamanca S.L canalizará la información obtenida a través de la herramienta del **Análisis DAFO**, a fin de verificar la factibilidad del proyecto.

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Imposibilidad de generar en un primer momento barreras de entrada a nuevos competidores al mercado</li><li>• Dificultad de acceso a fuentes de financiación ajenas</li><li>• Recursos financiero débiles en el inicio de la actividad</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entrada de nuevos competidores en el mercado</li><li>• Edad avanzada del cliente tradicional</li><li>• Dificultad de competencia en precios de venta con empresas digitales y grandes superficies</li><li>• Crisis pandemia Covid-19</li><li>• España Vacía: riesgo de despoblación futura de la comarca del Campo Charro, con la consecuente destrucción del mercado actual</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Idea de negocio bien pensada, analizada, y estructurada</li><li>• Estudio de mercado exhaustivo</li><li>• Personal cualificado y con experiencia en el sector</li><li>• Combinación de recursos financieros propios y ajenos muy eficiente</li><li>• Variedad de estrategias futuras de crecimiento</li><li>• Relación de confianza con clientes y proveedores</li><li>• Localización ideal en La Fuente de San Esteban: ventajas logísticas</li><li>• Viabilidad comercial, técnica, y financiera de la idea de negocio</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ausencia de competidores in situ en comarca del Campo Charro</li><li>• Amíllica cartera de clientes actual y potencial en el mercado</li><li>• Mercado laboral oferta profesionales con formación de calidad</li><li>• Posibilidad de aplicar al mercado estrategias de crecimiento</li><li>• Amplia red de proveedores disponibles</li><li>• Infraestructuras de comunicación logística con núcleos urbanos en muy buen estado</li><li>• Aceptación muy positiva del servicio ofertado por parte de los clientes</li><li>• Posibilidad de obtener una posición de dominio en el mercado del Campo Charro</li><li>• Facilidad de aprovechar las oportunidades del entorno explotando las fortalezas empresariales</li></ul>

## 7. CONCLUSIONES

Generar una idea de negocio **no es sencillo**.

Ponerla en práctica, **es tremendamente complicado**.

Proyectar la idea de tal modo que se logre **el éxito empresarial, requiere**, tal y como he tratado de reflejar en este TFG, la ejecución de una serie de **análisis y estudios**, internos y a nivel de mercado, que permitan obtener la información necesaria a fin de trazar el **plan de negocio idóneo**, aquel que dote al proyecto de viabilidad suficiente de éxito.

Electrodomésticos Salamanca S.L, podría afirmarse, se trata de una idea de negocio surgida de la necesidad existente en la comarca del Campo Charro.

La inexistencia de un servicio de venta y reparación de electrodomésticos *in situ* es sinónimo de oportunidad de mercado.

Sin embargo, ante tal circunstancia son muchas las preguntas que han de encontrar respuesta antes de abrir las puertas del establecimiento comercial:

- ¿Existe un mercado potencial suficiente en la comarca del Campo Charro?
- ¿Cuál será la inversión económica necesaria para el comienzo de la actividad empresarial?
- ¿Se dispone de los recursos necesarios para atender correctamente las necesidades del mercado?
- ¿Será rentable la inversión en el medio/largo plazo?

A fin de *dar pasos en firme*, y no precipitarse en la toma de decisiones, Electrodomésticos Salamanca S.L desarrolla un estudio inicial de mercado que permite avalar, en términos de demanda actual y potencial, la idoneidad de la idea de negocio.

Además, el análisis de la viabilidad técnica, en virtud del cual se establecen los diversos recursos a nivel material y humano que requerirá la actividad empresarial, así como el análisis financiero, desarrollado a partir del método VAN, permiten afirmar que **el proyecto se asienta sobre bases sólidas** a partir de las cuales existen múltiples opciones de crecimiento empresarial.

Fiel a su *carácter austero y conservador*, Electrodomésticos Salamanca S.L apostará, en un primer momento, por estrategias de crecimiento menos arriesgadas, dando paso, una vez se haya consolidado su posición en el mercado, a estrategias más ambiciosas.

El Análisis PEST, y el Modelo de PORTER, empleados para analizar el Entorno General y Específico de la empresa, confirman que, el Campo Charro, y La Fuente de San Esteban, son ubicaciones *ad hoc* para localizar la empresa, ya que son muchas las oportunidades presentadas por el entorno y las fortalezas que, en base a una estructura interna adecuada, pueden lograrse.

La empresa, a través de una actuación eficiente de sus diferentes departamentos, estructurados en base a un organigrama vertical, y mediante la aplicación de estudiados planes financieros, planes operativos, o planes de marketing y RRHH, busca aprovechar todas las oportunidades presentadas, así como explotar al máximo las fortalezas poseídas, logrando, de este modo, una posición privilegiada en el mercado, basada en la obtención de numerosas ventajas competitivas.

La *paralización económica y social* provocado por la Covid-19 es identificada por Electrodomésticos Salamanca S.L como una amenaza, pero, a la vez, aunque parezca absurdo, **una oportunidad**.

La dirección empresarial estima que, un correcto aprovechamiento de los recursos propios, y una adecuada inversión en el fomento del comercio electrónico, dotarán a Electrodomésticos Salamanca S.L de las capacidades necesarias para brindar el servicio demandado por el mercado en tiempos de pandemia.

La idea de negocio planteada en este TFG es, sin ninguna duda, uno de los proyectos que, una vez termine mi formación académica, me gustaría, al menos, intentar poner en marcha.

*He tratado de realizar un TFG global, valorando los diversos estudios y análisis que han de ejecutarse antes de poner en marcha una idea de negocio.*

*Por cuestiones de espacio, no he podido profundizar en demasía en cada uno de ellos, pero sí valorar las diversas cuestiones que, en mi opinión, han de ser tenidas en cuentas a fin de lograr el objetivo de toda entidad mercantil: maximización de beneficios y éxito empresarial.*

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Adelantado, S.Diego. (2020). *Tener una buena idea de negocio no sirve para nada*. Madrid: Emprendedores.
- Álvarez Gómez, L.C, Heres Fernández-Ladreda, L, Llorente Pardo, S. (2015). *Tratamiento y Análisis de la información de los mercados*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Ansoff, I. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard: Harvard business review.
- Ayala Ruiz, L.E. (2021). *El análisis PEST*. Madrid: Gerencia de Mercadeo.
- Barajas, S. Hunt, P. Ribas, G. (2014). *Las finanzas como instrumento de gestión de pymes*. Madrid: Libros de cabecera.
- Escrivá Monzó, J. Savall Llidó, V. Martínez García, A. (2014). *Gestión de compras*. Madrid: Mc Graw Hill.
- García, I. (2017). *Definición de oportunidad de negocio*. Madrid: economíasimple.es
- Jiménez, A. (1999). *Creando valor... a través de las personas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Llorente Olier, J.I. (2013). *Análisis de viabilidad empresarial*. Madrid: Ediciones CEF.
- Martínez Martín, A.M. (2013). *Plan de viabilidad técnica y económica de una empresa de formación técnica*. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid.
- Montero Castellanos, Y. (2021). *Relación entre rentabilidad, riesgo, y liquidez*. Madrid: Economipedia.
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Peiró, R. (2017). *Análisis Pest*. Madrid: Economipedia.
- Pindado García, J. (2012). *Finanzas Empresariales*. Madrid: Thomson Paraninfo.
- Porter, M. (2004). *The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. United Kingdom: Touchtone (Simone&Schuster).
- Redacción Emprendedores. (2019). *Como analizar si es viable tu idea de negocio*. Madrid: Emprendedores.
- Ross, A.S. Westerfield, W.R. Jaffe, J. Jordan, D.B. (2020). *Inversión y Financiación*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Sáez de Torrecilla, A. (2009). *Costes empresariales: su estructura contable*. Madrid: Instituto de Planificación Contable, Ministerio de Hacienda.
- Sánchez Galán, J. *Barreras de entrada*. Madrid: Economipedia.
- Sánchez Galán, J. (2015). *Maximización del beneficio*. (2017). Madrid: Economipedia.
- Suárez Suárez, S.A. (2014). *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. Madrid: Pirámide.