CASO PRÁCTICO: VINILO EXPRÉSS
ANÁLISIS DE LA PRE-VIABILIDAD

VINILO EXPRESS desea ser empresa líder en Málaga, en la comercialización de discos de vinilo con contenido en música electrónica. Además pretende ser referente en Andalucía en venta por Internet.

Hemos considerado el año 2010 como de implantación de este Plan de Viabilidad. Y nuestro objetivo, al plantear el Análisis de la Previabilidad, es contrastar la viabilidad de la idea de negocio, previa a la determinación de la rentabilidad de la empresa como proyecto de inversión. Igualmente se ha querido valorar la viabilidad de esta idea de negocio y para ello hemos acudido a la cuantificación de un conjunto de variables, utilizando valores en una escala del 1 al 10 (peor a mejor). Las variables, en su conjunto, definen si la idea de negocio (futura empresa) tiene visos de viabilidad. Todo queda reflejado en los cuadros siguientes:

Jiménez Quintero, J.A. y Jiménez Campos, F.J. (2014): *Caso práctico. Vinilo Expréss*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

IDEA DE NEGOCIO:

VINILO EXPRESS

VENTAS DE VINILO CON CONTENIDO EN MÚSICA ELECTRÓNICA

TÉCNICA EMPLEADA:

Observación del sector

INFORME PREVIO:

Ante la creciente demanda de vinilos con contenido en música electrónica, se vislumbra oportunidad de negocio en este sector. Plantear la comercialización a través del entorno Internet proporcionará una ventaja competitiva, que se ha de traducir en un aumento de ventas previsibles, respecto a la competencia.

EVALUACION DE LA IDEA DE NEGOCIO

VARIABLE ANALIZADA		MÁXIMO	%	ERRORES
Grado de experiencia de los promotores	5			
Existe una idea definida	8			
Existen productos o servicios similares en el mercado	5			
Los promotores conocen el mercado	9			
Posibilidad de obtener beneficios	8			
Tiempo necesario para desarrollar la idea	8			
Nivel de riesgo	7			
Necesidad del mercado	8			
Ventaja competitiva	7			
El proceso de producción (o prestar servicio) es conocido	8			
Coste de la inversión a realizar	9			
Posibilidad de cubrir la inversión (fondos propios y ajenos)	8			
El personal se dedicará *full time* al negocio	9			
La tecnología es accesible	9			
TOTAL	108	140	77,14	

Jiménez Quintero, J.A. y Jiménez Campos, F.J. (2014): *Caso práctico. Vinilo Expréss*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

Cada variable se ha valorado de 1 a 10. Un total de 14 variables analizadas configuran 140 puntos de valoración máxima. Si nuestra valora-ción se ha cuantificado en 108 puntos, denota un 77,14 por ciento de viabilidad. Es decir la idea de negocio se presenta como válida para conver-tirse en una nueva empresa, la cual deberá plantear una ESTRATEGIA DE SU-PERVIVENCIA.

En este apartado se analiza también, la situación externa de la nueva empresa, que se está estudiando. **VINILO EXPRESS** asimila esta situación al **ENTORNO GENERAL** y tiene en cuenta especialmente los condicio-nantes de Málaga, en cuanto a los aspectos político y legales, económicos, sociales y tecnológicos; esto es el llamado **Análisis PEST**:

- *Entorno Político y Legal*: Engloba todos aquellos factores emanados del sistema político-legal en el que se haya inmersa la empresa, tales como la política fiscal, la seguridad jurídica, las leyes empresariales o de defensa de los consumidores, la estabilidad política o el marco jurídico-laboral. Es importante señalar la Ley de Protección de Datos y la lucha contra la piratería. **VINILO EXPRESS** se compromete a comercializar vinilos originales y establecer una base de datos de clientes con la única finalidad de tener informados a los clientes de las nuevas apariciones en el mercado, de vinilos de música electrónica.
- *Entorno Económico*: Recoge los factores que afectan a la empresa, derivados del marco económico del entorno, tales como el ciclo económico, tipos de interés, crecimiento económico, tasa de infla-ción, etc. Gracias al hecho de que cada vez más personas jóvenes usan Internet como medio de obtener información y comprar determi-nados productos, creemos que la venta de música electrónica por Internet, en nuestro caso **VINILO EXPRESS**, puede aumentar sus ventas y en consecuencia obtener una rentabilidad asegurada, siem-pre que exista una buena logística para la canalización de los pedidos en Andalucía.
- *Entorno Sociológico y Cultural*: Engloba todos los aspectos derivados de los valores existentes en la sociedad en la que se enmarca la empresa **VINILO EXPRESS**, así como las tendencias sociales (in-cluimos aquí los aspectos demográficos), tales como la conflictividad social, cultura empresarial, etc. Como podemos observar la existencia de una empresa en Málaga, dedicada a la comercialización de vinilos con música electrónica por Internet, es importante no solo para la Ciudad de Málaga, con una cultura arraigada en este tipo de música, sino para el resto de Andalucía amante de este tipo de expresión musical.
- *Entorno Tecnológico*: Incluye aspectos relacionados con el porcentaje del PIB destinado a investigación, porcentaje y ventas destinadas a I+D+*i* (Investigación, Desarrollo e Innovación). La presencia del Par-que Tecnológico de Andalucía y su

Jiménez Quintero, J.A. y Jiménez Campos, F.J. (2014): *Caso práctico. Vinilo Expréss*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

relación con la Universidad (Facultad de Informática y Escuela de Ingeniería de Telecomunicaciones) hacen de Málaga una ciudad a la vanguardia en temas de Nuevas Tecnologías y su aplicación a diferentes campos. **VINILO EXPRESS** se apoya en el PTA y en las investigaciones de la Universidad para aplicar los nuevos descubrimientos a la música electrónica.

Por otra parte también hay que analizar la *INDUSTRIA*[1], esta es el ENTORNO ESPECÍFICO. Este estudio agrupa las variables exógenas que condicionan los resultados de la empresa, en función del tipo de actividades que realiza y de forma diferenciada para cada unas de esas actividades. Por tanto se identifica con el entorno competitivo ó Modelo de Mercado (Porter), es decir, recoge los factores que influyen en la rentabilidad del sector de actividad:

- *Amenaza de ingreso (barreras de entrada)*: Las barreras de entrada dependen tanto del sector en el que nos posicionemos como de la actividad que desarrollemos, debiendo prestar elevada atención a las mismas. Factor importante, en este aspecto, es:
- La *diferenciación de la empresa en cuanto a venta por Internet* en la ciudad de Málaga, no existe ningún otro centro con características similares en la ciudad, hace que ésta sea la clave del éxito de **VINILO EXPRESS**, puesto que prestare-mos un servicio no existente, hasta el momento, en dicha ciudad, teniendo en cuenta las ventajas que conlleva ser el primer entrante.
- Además destacamos que no nos encontraremos con dificultades a la hora de distribuir el producto en Andalucía, puesto que seremos nosotros los que nos ocupemos de dicha activi-dad, a través de servicios de mensajería.
- *Poder de negociación con los clientes*: Los clientes amenazan a las empresas de un sector, forzando a la baja los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, y llevando a los competidores a enfrentarse los unos a los otros. Estas acciones disminuirán la rentabilidad del sector. De aquí que **VINILO EXPRESS** preste atención a sus clientes, dándoles un trato de favor y estableciendo fidelización entre sus clientes, mediante precios especiales con base en esta fidelización.
- *Poder de negociación con los proveeedores*: Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre los participantes de un sector, bien amenazando con subir precios o bien reduciendo la calidad de los productos o servicios adquiridos. A medida que **VINILO EXPRESS** está más asentada en el entorno andaluz, sus referencias son más conocidas por los proveedores que pueden ofrecer a esta empresa cantida-des de

1 La Industria identifica las empresas que se dedican a la misma actividad.

Jiménez Quintero, J.A. y Jiménez Campos, F.J. (2014): *Caso práctico. Vinilo Expréss*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

productos a precios más reducidos. De esta forma, a medida que **VINILO EXPRESS** ve acrecentando la base de datos de clientes que demandan discos de vinilo, la compra a mayoristas proveedores por parte de **VINILO EXPRESS** permite obtener reducciones de costes, con lo que podrá ofre-cer a sus clientes finales unos precios más competitivos (en este caso más bajo), unido a un servicio más fiable para el consumidor final.

- Los proveedores que surten nuestros pedidos, todos ubicados en Londres, son:
    1. Know How Records

       (http://www.knowhowrecords.co.uk)
    2. Vinil Junkie Records (http://vinyl-junkies.com)
    3. Retro Vinil (http://www.retrovinyl.co.uk)
- *Productos sustitutos*: Hemos de decir que, según informaciones de las últimas semanas, el mercado de ventas de vinilo espera un crecimiento, dado que se considera el soporte tecnológico idóneo para este tipo de música (electrónica). **VINILO EXPRESS**, conocedora de este argumento de ventas, apuesta por este soporte, el cual redundará en un incremento de las ventas en los próximos años. Por tanto los productos susitutos, como puede ser el CD ó el DVD no se presentan como productos sustitutos para este tipo de música electrónica, al igual que tampoco se presenta como alterna-tiva los montajes electrónicos en MP3.
- *Rivalidad entre competidores actuales*: La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Esta rivalidad es el resultado de varios factores interrelacionados: com-petidores numerosos o equilibrados; crecimiento sectorial lento; costes fijos elevados; ausencia de diferenciación o de costes de cambio; capacidad sectorial excedentaria; altas barreras de salida,... **VINILO EXPRESS** es consciente de las empresas oferentes de música electrónica en Andalucía y la carencia de oferentes en Málaga. Por ello plantea la bús-queda de nichos de mercados aún sin explotar, a partir de una población joven, con relativo poder adquisitivo y aman-tes de la música electrónica. En primer lugar desea penetrar en el mercado malagueño, con políticas de fidelización de clientes (mediante tarjeta de socio con derechos a descuentos por compras) y después crecer al mercado andaluz (casi de forma simultánea) con las mismas características. La idea diferenciadora, respecto a la competencia es disminuir los gastos de envío a los consumidores finales, llegando a anular-se en su totalidad una vez fidelizado el consumidor, el cual verá que el precio final de cada vinilo es sensiblemente menor que el de la

Jiménez Quintero, J.A. y Jiménez Campos, F.J. (2014): *Caso práctico. Vinilo Expréss*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

competencia.

En Andalucía nuestro director competidor es *Totem Tanz* (http://www.totemtanz.com) y en Málaga, están las empresas *Grass y Scratch* (http://www.grass-scratch.com) y *Dubplate Records* (http://www.dubplaterecords.com/shop), son empresas cuya actividad principal es la venta de equipos electrónicos, siendo la venta de vinilos una actividad secundaria y, aunque si bien vende por Internet, la venta de música electrónica es nula o escasa y no están a la vanguardia de las últimas ediciones que vienen directamente de Londres.

VINILO EXPRESS debe prestar atención a su directo competidor de Sevilla, con una diferenciación muy clara y agresiva en su política de ventas, al objeto de incrementar la fidelización de los clientes.

Jiménez Quintero, J.A. y Jiménez Campos, F.J. (2014): *Caso práctico. Vinilo Expréss*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

VALORACIÓN DEL ENTORNO (Atracción del mercado)

(Valore de 1 a 4 cada una de las variables del cuadro)

1 = NADA 2 = POCO 3 = MEDIO 4 = ALTO

VARIABLES	VALOR	DIAGNÓSTICO	
1. Rivalidad entre los competidores	23	3,29%	**ERRORES**
Crecimiento del mercado	3	OPORTUNIDAD - O	
Número de competidores	4	OPORTUNIDAD - O	
Activos caros y especializados	2	AMENAZA - A	
Exceso de capacidad de producción	3	OPORTUNIDAD - O	
Rentabilidad media del sector	4	OPORTUNIDAD - O	
Diferenciación del producto	3	OPORTUNIDAD - O	
Barreras de salida	4	OPORTUNIDAD - O	
2. Barreras de entrada	23	3,29%	
Economías de escala	2	AMENAZA - A	
Acceso a canales de distribución	4	OPORTUNIDAD - O	
Necesidad de capital	3	OPORTUNIDAD - O	
Acceso a la tecnología	4	OPORTUNIDAD - O	
Reglamentos o leyes limitativas	4	OPORTUNIDAD - O	
Trámites burocráticos	4	OPORTUNIDAD - O	
Reacción esperada actuales competidores	2	AMENAZA - A	
3. Poder de negociación de los proveedores	9	2,25%	
Número de proveedores	2	AMENAZA - A	
Coste de cambio del proveedor	3	OPORTUNIDAD - O	
Posibilidad de integración "aguas abajo"	2	AMENAZA - A	
Importancia del sector para los proveedores	2	AMENAZA - A	
4. Poder de negociación de los clientes	12	2,40%	
Número de clientes	3	OPORTUNIDAD - O	
Posibilidad de integración "aguas arriba"	2	AMENAZA - A	
Rentabilidad de los clientes	2	AMENAZA - A	
Coste de cambio de proveedor para el cliente	2	AMENAZA - A	
Peso de suministro sobre las ventas del cliente	3	OPORTUNIDAD - O	
5. Productos sustitutos	4	2,00%	
Disponibilidad de productos sustitutos	2	AMENAZA - A	
Rentabilidad y agresividad del suministrador	2	AMENAZA - A	

Número de veces que se ha anotado el valor **1**	**0**	0
Número de veces que se ha anotado el valor **2**	**11**	22
Número de veces que se ha anotado el valor **3**	**7**	21
Número de veces que se ha anotado el valor **4**	**7**	28
	TOTAL:	**71**
	MEDIA:	**2,84**

MERCADO CON UN ATRACTIVO MEDIO

Jiménez Quintero, J.A. y Jiménez Campos, F.J. (2014): *Caso práctico. Vinilo Expréss*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

Con la información obtenida del Modelo de Porter (ENTORNO COMPETITIVO), se puede decir que **VINILO EXPRESS** desarrolla su acti-vidad en un entorno *relativamente estable*, con pocos competidores y unas perspectivas muy interesantes de crecimiento. Al plantear una *diferen-ciación en la manera de vender los productos*, se puede decir que existe oportunidad de obtener beneficios por parte de **VINILO EXPRESS** y si bien puede existir una amenaza a la hora de negociar con los proveedores, la base de datos que configura **VINILO EXPRESS** puede ser interesante a la hora de negociar con dichos proveedores y obtener precios asequibles a los intereses de **VINILO EXPRESS**. La fidelización a los consumidores que plantea **VINILO EXPRESS**, repercutirá en los consumidores y en sus hábitos de compra, lo que implicará que los clientes no tendrán dificultad alguna para comprar en **VINILO EXPRESS**. Y tal como hemos comentado antes, los productos sustitutos, que en principio pueden minimizar las ganancias de **VINILO EXPRESS**, no pueden competir con la calidad de sonido natural que proporciona los discos de vinilo; ello es un *factor inimitable* para el consumidor, que desea un producto lo más cercano a la realidad y eso solo lo va a ofrecer el disco de vinilo, producto indiscutible de **VINILO EXPRESS**.

Tras la consideración de la idea de negocio como plausible, es necesa-rio plantearse el denominado *autodiagnóstico,* esto es determinar las fortalezas y debilidades que permitirán detectar los factores claves del éxito, una vez analizado el entorno.

Este análisis refleja aspectos personales de los recursos humanos de dirección. Es fundamental su constancia porque, de su conocimiento fidedigno, depende la fijación de capacidades distintivas, es decir las *habilidades directivas* que permitirán una adaptación eficiente de la empresa al entorno.

Las magnitudes que integran este análisis recogen cualidades direc-tivas, como la *iniciativa*, la *disponibilidad* o la *negociación*. Todas ellas se recogen en el cuadro que se inserta a continuación; cada una de ellas la hemos valorado entre 1 y 10 (peor a mejor):

Jiménez Quintero, J.A. y Jiménez Campos, F.J. (2014): *Caso práctico. Vinilo Expréss*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

HABILIDADES DIRECTIVAS

(Valore de 1 a 10 cada una de las variables del cuadro)

VARIABLES	VALOR	DIAGNÓSTICO	ERRORES
1. Iniciativa	7	Fortaleza F	
2. Disponibilidad	9	Fortaleza F	
3. Supera el desánimo	5	Indiferente	
4. Afán por el trabajo bien hecho	7	Fortaleza F	
5. Gusto por la competencia	8	Fortaleza F	
6. Asume riesgos controlados	3	Debilidad D	
7. Toma de decisiones meditada	8	Fortaleza F	
8. Soporta la incertidumbre y la tensión	6	Indiferente	
9. Finaliza los trabajos que emprende	9	Fortaleza F	
10. Mentalidad abierta	7	Fortaleza F	
11. Sabe planificar	9	Fortaleza F	
12. Sabe organizarse	8	Fortaleza F	
13. Tiene capacidad de adaptación	8	Fortaleza F	
14. Es tolerante	8	Fortaleza F	
15. Sabe vender sus ideas	8	Fortaleza F	
16. Sabe negociar	9	Fortaleza F	
17. Es perseverante	6	Indiferente	
18. Es optimista	8	Fortaleza F	
19. Tiene confianza y conocimiento de sí mismo	8	Fortaleza F	
20. Facilidad de contacto	9	Fortaleza F	
21. Espíritu independiente	8	Fortaleza F	
22. Gusto por el triunfo	9	Fortaleza F	
23. Soluciona conflictos	6	Indiferente	
VALORACIÓN TOTAL Y MEDIA	**173**	**7,52**	

CONCLUSIÓN AL PERFIL EMPRENDEDOR (HABILIDADES DIRECTIVAS)

BUEN PERFIL EMPRENDEDOR (TIENE HABILIDADES DIRECTIVAS)

Jiménez Quintero, J.A. y Jiménez Campos, F.J. (2014): *Caso práctico. Vinilo Expréss*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

PERFIL DEL EMPRENDEDOR

VARIABLE	Menos de 4	Entre 4 y 6	Más de 6
1. Iniciativa			*
2. Disponibilidad			*
3. Supera el desánimo		*	
4. Afán por el trabajo bien hecho			*
5. Gusto por la competencia			*
6. Asume riesgos controlados	*		
7. Toma de decisiones meditada			*
8. Soporta la incertidumbre y la tensión		*	
9. Finaliza los trabajos que emprende			*
10. Mentalidad abierta			*
11. Sabe planificar			*
12. Sabe organizarse			*
13. Tiene capacidad de adaptación			*
14. Es tolerante			*
15. Sabe vender sus ideas			*
16. Sabe negociar			*
17. Es perseverante		*	
18. Es optimista			*
19. Tiene confianza y conocimiento de sí mismo			*
20. Facilidad de contacto			*
21. Espíritu independiente			*
22. Gusto por el triunfo			*
23. Soluciona conflictos		*	

Jiménez Quintero, J.A. y Jiménez Campos, F.J. (2014): *Caso práctico. Vinilo Expréss*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

AUTODIAGNÓSTICO INTERNO DE LA NUEVA EMPRESA

VARIABLE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	Iniciativa	
2	Disponibilidad	
3		
4	Afán por el trabajo bien hecho	
5	Gusto por la competencia	
6		Asume riesgos controlados
7	Toma de decisiones meditada	
8		
9	Finaliza los trabajos que emprende	
10	Mentalidad abierta	
11	Sabe planificar	
12	Sabe organizarse	
13	Tiene capacidad de adaptación	
14	Es tolerante	
15	Sabe vender sus ideas	
16	Sabe negociar	
17		
18	Es optimista	
19	Tiene confianza y conocimiento en sí mismo	
20	Facilidad de contactos	
21	Espíritu independiente	
22	Gusto por el triunfo	
23		

Jiménez Quintero, J.A. y Jiménez Campos, F.J. (2014): *Caso práctico. Vinilo Expréss*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO

(Oportunidades y amenazas, de acuerdo a los resultados obtenidos en la valoración del entorno)

VARIABLE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Buenas perspectivas de crecimiento	
2	Pocos competidores	
3		Activos poco asequibles
4	Capacidad de producción sin excedentes	
5	Rentabilidad media del sector baja	
6	Alta diferenciación de productos	
7	Existen barreras de salida en el sector	
8		No se aprecian economías de escala
9	Facilidad de acceso a canales de distribución	
10	Grandes necesidades de capital	
11	Difícil acceso a la tecnología	
12	Existe normativa que dificulta la producción	
13	Dificultad en los trámites burocráticos	
14		Los competidores reaccionan rápidamente
15		Reducido número de proveedores en el sector
16	El cambio de proveedor no supone altos costes	
17		Es fácil una integración hacia atrás
18		Poca importancia del sector para proveedores
19	Elevado número de clientes	
20		Dificultad de integración hacia adelante
21		La rentabilidad de los clientes es baja
22		Cambiar proveedor supone un coste al cliente
23	El coste de compra no se sobrevalora en las ventas	
24		Existen muchos productos sustitutos en el sector
25		Se da una política agresiva por parte de proveedores

Jiménez Quintero, J.A. y Jiménez Campos, F.J. (2014): *Caso práctico. Vinilo Expréss*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

VINILO EXPRESS es consciente de las fortalezas que tiene y también de la debilidad manifiesta de ser nueva en el sector de ventas de discos de vinilo por Internet. Su competidor principal está en Sevilla pero los gastos de envio de esta empresa, en mi opinión, son excesivos. Nuestro *FACTOR CLAVE DEL ÉXITO* hay que plantearlo bajo la idea de ofrecer discos de vinilo de última aparición al mercado (a través de los proveedores de Londres) y minimizar (hasta eliminar por completo) los gastos de envio a los clientes. **VINILO EXPRESS** conoce el sector y es capaz de adaptarse al entorno y aprovechar las oportunidades que presenta, aunque conoce la amenaza de su competidor principal en Sevilla. Málaga se presenta como ideal para ofrecer el producto de **VINILO EXPRESS**, pues los clientes pueden aprovecharse de la cercanía para comprar los discos de vinilo.

Los objetivos de **VINILO EXPRESS** se han planteado teniendo en cuenta unas características:

- Se quiere cubrir una demanda en Málaga, *venta de discos de vinilo con contenido en música electrónica*.
- Los objetivos de **VINILO EXPRESS** deben adecuarse a la dimensión de la empresa y a su posición en el mercado. Es una nueva empresa en el entorno.
- Los objetivos de **VINILO EXPRESS** han de ser viables en todo momento y motivadores para el personal que trabaja en la empresa.

De acuerdo a esto planteamos, en el *Análisis de la Previabilidad*:

- *Objetivo de Ventas en Málaga*: Dado que **VINILO EXPRESS** es una empresa nueva y poco conocida en Málaga, estimamos que para 2010 el objetivo de ventas está en alcanzar una **cuota del mercado del 5 por ciento**. Hemos mirado en la web los datos de población para Málaga (http://www.webmalaga.com) y hemos obtenido los siguientes resultados:

  - Número de habitantes = 630.000 personas
  - Población menor de 20 años = 21,54 por ciento
  - Población entre 20 años y 65 = 14,28 por ciento

  El mercado potencial de **VINILO EXPRESS**, en Málaga, lo integran personas comprendidas entre los 15 y los 25 años. De esta manera estimamos que la la población especificada rondará el 20 por ciento de la población total, es decir unas 120.000 personas.

- *Objetivo de Rentabilidad*: Una vez que se plantea la previsión de ventas de **VINILO EXPRESS** para el año 2010, hay que considerar los gastos a soportar, de esta forma se determina el Margen Comercial por unidad de producto que se pueda vender. La consideración más importante es poder obtener una rentabilidad por

Jiménez Quintero, J.A. y Jiménez Campos, F.J. (2014): *Caso práctico. Vinilo Expréss*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

unidad vendida, del 30 por ciento. Para ello **VINILO EXPRESS** negocia con los proveedores de Londres un precio que pueda permitir esta rentabilidad. La negociación con proveedores llevará implícita un volumen de compra de vinilos determinada, que pueda ser vendida en Málaga.

- *Objetivo de posicionamiento en Andalucía*: De forma simultánea **VINILO EXPRESS** quiere acceder en el año 2010 al mercado andaluz, a través de ofrecer en Internet sus productos y tratando de diferenciarse estratégicamente de su competidor más directo, Totem Tanz de Sevilla, usando para ello sus fortalezas (mencionadas en los párrafos anteriores). La previsión de ventas para Andalucía las estimamos en 2010 en solo un 1 por ciento, lo necesario para dar a conocer **VINILO EXPRESS** a toda Andalucía. Una vez que esta empresa vaya siendo más conocida y sea más fuerte en el mercado andaluz, el porcentaje de ventas irá en aumento para los años siguientes. Y al ir en aumento el volumen de ventas en Andalucía, la negociación con los proveedores de Londres redundará en que el coste de compras de vinilo pueda ir bajando, lo que hará que el mar-gen comercial pueda crecer.

Una vez planteados los objetivos, es preciso establecer las estrategias que hay que seguir para alcanzar estos objetivos. Por tanto las estrategias son las *líneas de acción* que **VINILO EXPRESS** quiere poner en marcha para conseguir los objetivos señalados. Para ello nos basamos en los puntos del *DAFO* expresados anteriormente, especialmente las Fortalezas de **VINILO EXPRESS** y las Oportunidades del mercado. Señalamos entonces:

- *Público objetivo*: Población joven, de entre 15 y 25 años, de la provincia de Málaga especialmente y además una primera aproximación en el año 2010 del mercado andaluz, sobre todo considerando la venta de vinilos por Internet.
- *Posicionamiento*: Ser líder en Málaga de venta de música electrónica y referente de calidad en el resto de Andalucía.
- *Líneas de productos*: El producto principal es el vinilo con contenido de música electrónica de última generación. Como subproducto **VINILO EXPRESS** plantea la distribución de información de todo tipo de eventos de música electrónica en Andalucía, pudiéndo llegar a la venta de entradas a dichos eventos, mediante el cobro de una comisión o porcentaje.
- *Precio*: **VINILO EXPRESS** fija un previo de venta medio, para el vinilo, de ***11 euros***. Lógicamente variará cada vinilo en razón del precio ofertado por los proveedores de Londres.
- *Distribución*: Venta directa en Málaga, en los locales de la empresa **VINILO EXPRESS**. Posibilidad de venta por Internet y entrega en domicilio del cliente, por parte del personal de la empresa o servicio de mensajería. En el resto de Andalucía se fija el servicio de mensajería privada (24 horas). Por tanto el canal de ventas es ***PROVEEDOR - VINILO EXPRESS - CONSUMIDOR FINAL***.

Jiménez Quintero, J.A. y Jiménez Campos, F.J. (2014): *Caso práctico. Vinilo Expréss*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

- *Publicidad y Promoción de Ventas*: A través de medios locales, como televisiones, periódicos comerciales (SUR,...) y gratuitos (20 minutos, Metro,...). También se hará uso de una página web de **VINILO EXPRESS** (http://www.viniloexpress.com)[2], donde se ofrecerá la posibilidad de compra de todo tipo de vinilos con música electrónica, después de una extensa oferta de títulos existentes. Esta variante es fundamental para poder acceder al mercado andaluz en toda su extensión. Además la web ha de permitir ofrecer todo tipo de infor-mación actualizada de conciertos y actividades en Andalucía, donde la música electrónica sea referencia.

De esta forma planteamos que **VINILO EXPRESS** seguirá en 2010 una *estrategia de líder y especialista* (objetivo a alcanzar) en Málaga y de *especialista* en el resto de Andalucía, pero en competencia directa con Totem Tanz de Sevilla.

En cuanto a la cuantificación de INGRESOS y GASTOS de **VINILO EXPRESS**, señalar para el año 2010 la estimación siguiente:

INGRESOS	MENSUALES	ANUALES
MÁLAGA (Venta directa)	26.400,00 €	316.800,00 €
ANDALUCÍA (Internet) Se incluye Málaga	31.680,00 €	380.160,00 €
TOTAL	58.080,00 €	696.960,00 €

- 120.000 personas es la población máxima potencial en Málaga (ver páginas anteriores). Consideramos una demanda del **2 por ciento** (2.400 personas). De ellas pueden comprar a **VINILO EXPRESS** una media de 1 vinilo por mes (11 euros). Total mensual = 26.400 euros.
- La población potencial andaluza se estima en 960.000 (120.000 X 8 provincias). Consideramos que la demanda potencial de música electrónica (venta por Internet)

2 Esta dirección web es ficticia y, por tanto, no es operativa.

Jiménez Quintero, J.A. y Jiménez Campos, F.J. (2014): *Caso práctico. Vinilo Expréss*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

puede situarse en el 0,3 por ciento (2.880 personas). Si estimamos igualmente que pueden comprar 1 vinilo al mes (11 euros), **VINILO EXPRESS** considera unos ingresos mensuales de 31.680 euros.

- Los ingresos por venta de vinilos se estiman en 696.960 euros anuales. Hay que añadir los procentajes de ingresos que se puedan obtener por venta de entrada a eventos de música electrónica que se puedan celebrar en Andalucía. No lo hemos querido considerar cuan-titvamente en esta cuantificación previa, pero es necesario decirlo.

VINILO EXPRESS ha considerado unos gastos del 60 por ciento del total de ingresos, donde se incluye la compra directa a proveedores. De esta forma se obtiene:

GASTOS	MENSUALES	ANUALES
MÁLAGA (Venta directa)	15.840,00 €	190.080,00 €
ANDALUCÍA (Internet) Se incluye Málaga	19.008,00 €	228.096,00 €
TOTAL	34.848,00 €	418.096,00 €

Por último las GANANCIAS NETAS de VINILO EXPRESS, por venta de vinilos con música electrónica, será:

- Mensual: 38.080 – 34.848 = **23.232 euros**
- Anual: 23.232 X 12 (meses) = **278.784 euros**

Sin embargo somos muy conscientes de que estos datos pueden ser demasiado optimistas. Por tanto valoramos también que el margen comercial sea solo del 10 por ciento. Así el resultado neto será:

- Mensual: 10 % de 58080 = **5.808 euros**

Jiménez Quintero, J.A. y Jiménez Campos, F.J. (2014): *Caso práctico. Vinilo Expréss*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

- Anual: 5.808 X 12 = **69.696 euros**

Por último, dentro del Análisis de Previabilidad, hemos de prestar atención a la función de control. Matizaremos en consecuencia:

- **VINILO EXPRESS** estima que una desviación del 10 por ciento a la baja, sobre la cantidad de ingresos fijada cada mes, debe servir como alerta para los meses siguientes, procurando, si fuese posible, influir sobre el precio o incrementar la promoción de sus productos o la publicidad.
- De la misma forma, si los gastos de **VINILO EXPRESS** se incrementan por encima del 10 por ciento un mes, debe aplicarse las medidas oportunas para que en lo sucesivo sean más bajos, procu-rando mantener el precio, al menos en los próximos meses, al objeto de que el consumidor no se vea perjudicado en lo posible.
- En cuanto al mantenimiento de la *web*, se considera oportuno una actualización quincenal o mensual, considerando la posibilidad de ofrecer páginas dinámicas, con lo que el consumidor pueda estar to-talmente actualizado de las nuevas apariciones de música electrónica en discos de vinilo.
- **VINILO EXPRESS** no considera una desviación superior al 10 por ciento. Si se produjese en alguno de los meses una caída del 25 por ciento ó más, se tendría que replantear el Plan de Viabilidad (aunque estimamos algo improbable en la empresa objeto de este estudio).

Jiménez Quintero, J.A. y Jiménez Campos, F.J. (2014): *Caso práctico. Vinilo Expréss*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

	A	B	C	D	E	F	G
1	CUANTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO (RESUMEN DEL PUNTO MUERTO)						
2	(Valore, en euros, cada una de las magnitudes)						
3							
4	ORIGEN DE FONDOS				EUROS		
5			Aportación propia de capital		10.000,00		
6			Financiación ajena		30.000,00		
7	APLICACIÓN DE FONDOS						
8			Capital fijo		25.000,00		
9			Capital circulante		15.000,00		
10							
11	UMBRAL DE RENTABILIDAD						
12			Ingresos (Cobros)		316.800,00		
13			Gastos (Pagos)		190.080,00		
14			Diferencia		126.720,00		
15			Inversión inicial		40.000,00		
16			Se cubren gastos en:		0,32	años	
17							
18							
19							
20							
21			Precio del producto o servicio		10,00		
22			Coste variable por unidad física		7,00		
23			Volumen de ventas (unidades física		28.800,00		
24							
25							
26							
27							

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
OCW UMA
Jiménez Quintero, J.A. y Jiménez Campos, F.J. (2014): *Caso práctico. Vinilo Expréss*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain

Se han considerado únicamente ingresos y gastos (flujos de entrada y salida) de forma ATEMPORAL, al objeto de concluir unos resultados lo suficientemente amplios que permitan valorar si la IDEA DE NEGOCIO que se está considerando, **VINILO EXPRESS**, es viable.

Con un 'techo' en un volumen de ventas para Málaga, de 28.800 unidades (a un precio unitario de 11 euros), vislumbramos que la previsible inversión de 40.000 euros puede recuperarse dentro del primer año de fun-cionamiento.

Esto nos da pié a continuar con el DISEÑO DE LA VIABILIDAD, donde valoraremos todas las magnitudes de forma TEMPORAL, incluyendo lógicamente las amortizaciones del inmovilizado de la empresa y las cantidades destinadas a impuestos, al igual que hemos de tener presente el préstamo a devolver, por la financiación ajena (considerando los intereses corres-pondientes y su deducción de impuestos).

Jiménez Quintero, J.A. y Jiménez Campos, F.J. (2014): *Caso práctico. Vinilo Expréss*. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es.
Bajo licencia Creative Commons Attrbution-NonCommercial-Share Alike 3.0 Spain