



Universidad
Politécnica
de Cartagena



FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
EMPRESA

UPCT

PLAN DE NEGOCIO DE EMPRESA ONLINE DE CAMISETAS CREATIVAS: ToleTole, S.A.

Paula Rodríguez Ros

Curso 2014/15

Director/es: *Aurora Martínez Martínez*

Juan Gabriel Cegarra Navarro

Trabajo Fin de Grado para la obtención del título de
Graduado/a en Administración y Dirección de Empresas

Resumen

En este proyecto se desarrolla el plan de empresa para la firma ToleTole, y todos los aspectos necesarios para su puesta en marcha y su funcionamiento. El principal objetivo de este negocio se centra en ofrecer, a través de Internet exclusivamente, una gran variedad de tipos de camisetas cuyos bocetos son novedosos y únicos de dicha marca, ya que son diseñados por y para la propia empresa. Se trata del estudio externo e interno de una pequeña empresa que quiere aprovechar el actual crecimiento de dicha tendencia del *e-commerce*, beneficiándose también de las ventajas que ofrece tal como una reducción de costes o la oportunidad de cubrir más zonas geográficas. En este trabajo se detallan los pasos a seguir para la implantación del negocio y se estudia la viabilidad del proyecto.

Palabras clave: Plan de viabilidad, *e-commerce*, moda y camisetas.

Abstract

In this project, it is developed a business plan of ToleTole firm's and it is analysed all the necessities aspects to its start up. The main objective of this organization is to offer, through Internet and in an exclusive way, a big range of t-shirts which sketch is original of this firm, since they are designed for its own business. It is about an external and internal study of a small enterprise that expects to take advantage of *e-commerce* trend, and to profit from the advantages that this type of commerce offers as cost reduction or the opportunity to cover more geographies areas. In this business plan it is detailed the process of setting up the organization and it is studied the project viability.

Keywords: viability plan, e-commerce, style, t-shirts.

Índice

1	Introducción	7
1.1	Breve explicación de la idea de negocio.....	7
1.2	Objetivos generales del trabajo.....	7
1.3	Introducción del plan de empresa	8
1.4	Visión, Misión y Valores. Objetivos, Estrategia Corporativa y Público objetivo.....	11
1.4.1	Visión. Misión y Valores. Definición de negocio.....	11
1.4.2	Objetivos estratégicos	12
1.4.3	Estrategia corporativa.....	13
1.4.4	Público Objetivo.....	14
2	El comercio electrónico o e - commerce	15
2.1	Definición y antecedentes	15
2.2	Origen e historia.....	16
2.3	E-commerce en España	17
2.4	E-commerce en el resto del mundo	20
3	Análisis del entorno.....	23
3.1	Análisis externo	23
3.1.1	Análisis económico	23
3.1.2	Análisis político.....	35
3.1.3	Análisis tecnológico	36
3.1.4	Análisis social y cultural.	37
3.2	Análisis del sector.....	44
3.2.1	Capacidad de negociación de los proveedores	45
3.2.2	Amenaza de los productos sustitutivos	45
3.2.3	Poder de negociación con los compradores	46
3.2.4	Amenaza de nuevos entrantes	47
3.2.5	Competidores en el sector	48
3.3	Análisis DAFO	48
4	Plan de Marketing.....	51
4.1	Marketin Mix	51
4.2	Marketing Virtual	57
5	Plan de Operaciones	60
5.1	Localización y distribución.....	60
5.2	Inversión	63
5.3	Descripción del proceso productivo.....	64
6	Plan de Recursos Humanos.....	65
6.1	Organización funcional.....	65
6.2	Política de selección de personal	67
6.3	Contratación y política de remuneración	69
7	Plan económico – financiero	70
7.1	Plan de viabilidad.....	70
7.1.1	Presupuesto de inversión.....	72
7.1.2	Presupuesto de financiación	73
7.1.3	Previsión de ingresos.....	74
7.1.4	Presupuesto de gastos.....	80
7.1.5	Clientes y proveedores	84
7.2	Informes	86
7.2.1	Balance provisional.....	86

7.2.2	Cuenta de pérdidas y ganancias.....	88
7.3	Presupuesto de tesorería.....	90
7.4	Ratios del proyecto	92
7.5	VAN y TIR	96
7.6	Estudio de la viabilidad económica; umbral de la rentabilidad	98
8	Conclusiones	99
9	Bibliografía	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrategias competitivas genéricas.....	13
Figura 2: Volumen de comercio electrónico B2C (Millones de euros).....	17
Figura 3: Evolución del número de internautas vs internautas compradores (%).....	18
Figura 4: Evolución del <i>e-commerce</i> en el resto del mundo.....	20
Figura 5: Ventas mundiales de 2013 en <i>e-commerce</i>	21
Figura 6: Crecimiento de las compras electrónicas en España frente a la Zona Euro (%)	21
Figura 7: Evolución del PIB en España.....	24
Figura 8: Evolución PIB anual de la Zona Euro y de España.....	25
Figura 9: El mercado laboral en el primer trimestre de 2015	26
Figura 10: Evolución del IPC	27
Figura 11: Últimas proyecciones del FMI.....	32
Figura 12: Previsión del PIB de los países desarrollados	33
Figura 13: Previsión del PIB de los países emergentes y en vías de desarrollo.....	34
Figura 14: Perfil socio demográfico del internauta, el internauta comprador y el internauta no comprador (%).....	39
Figura 15: Diferencia entre porcentajes de hombres y mujeres.....	40
Figura 16: Evolución del uso de TIC por las personas de 16 a 74 años	41
Figura 17: Las 5 Fuerzas de Porter en nuestra empresa	44
Figura 18: Algunos de nuestros productos	52
Figura 19: Logotipo de empresa.....	53
Figura 20: Distribución en planta	62
Figura 21: Organigrama empresarial jerárquico de nuestra empresa	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Inversiones del inmovilizado. Presupuesto de inversión.....	72
Tabla 2: Cuadro de amortización anual. Presupuesto de inversión.....	73
Tabla 3: Gastos de mantenimiento del inmovilizado. Presupuesto de inversión.....	73
Tabla 4: Financiación. Presupuesto de financiación.....	74
Tabla 5: Cuadro de amortización del préstamo a largo plazo. Presupuesto de financiación.....	74
Tabla 6: Ingresos y gastos de producción. Sección Mujer Joven. Presupuesto de ingresos.....	76
Tabla 7: Ingresos y costes de producción. Sección Mujer adulta. Presupuesto de ingresos.....	77
Tabla 8: Ingresos y costes de producción. Sección Hombre joven. Presupuesto de ingresos.....	78
Tabla 9: Ingresos y costes de producción. Sección Hombre adulto. Presupuesto de ingresos.....	79
Tabla 10: Ventas totales. Presupuesto de ingresos.....	80
Tabla 11: Costes totales. Presupuesto de ingresos.....	80
Tabla 12: Gastos de personal. Presupuesto de gastos laborales.....	81
Tabla 13: Número de empleados. Presupuesto de gastos laborales.....	82
Tabla 14: Gastos totales ajustados. Presupuesto de gastos laborales.....	82
Tabla 15: Gastos de explotación. Presupuesto de gastos de explotación.....	84
Tabla 16: Saldo deudores y acreedores. Presupuesto de clientes y proveedores.....	85
Tabla 19: Balance de situación provisional.....	87
Tabla 20: Cuenta de pérdidas y ganancias.....	88
Tabla 21: Presupuesto de tesorería.....	90
Tabla 22: Ratios financieros.....	92
Tabla 23: Ratios económicos.....	93
Tabla 24: VAN y TIR.....	97
Tabla 25: Umbral de rentabilidad.....	98
Figura 21: Umbral de rentabilidad.....	99

1 Introducción

1.1 Breve explicación de la idea de negocio

Este trabajo de fin de carrera desarrolla un Plan de Negocio basado en la creación de una empresa dedicada a la venta online de camisetas. La idea surgió a partir de unos bocetos, diseñados por un miembro familiar al que le gusta la moda y diseñar. Consideramos que son talentosos y que podemos aprovechar para sacarles partido. Se empezó así a forjar la idea de hacer camisetas con esos diseños y montar un pequeño negocio a través de Internet ya que este modelo de empresa, conocido como “*e-commerce*” o comercio electrónico, está en expansión y nos permite disminuir costes. Además el comercio online nos posibilita llegar a una zona geográfica mayor.

1.2 Objetivos generales del trabajo

Un plan de negocio es documento de trabajo sintético y claro que, según De la Vega García-Pastor (2008), perteneciente al Instituto de Empresa (I.E.SL), identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio. Examina su viabilidad tanto técnica y económica como financiera. También sostiene que “el plan de negocio es una herramienta indispensable para el desarrollo de una empresa”.

Por otra parte, Fleitman (2000) define el término como “un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en un serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa”.

Así pues, el objetivo principal es analizar la viabilidad del proyecto para ponerlo en marcha, y garantizar un control permanente sobre las acciones emprendidas.

Realizar el plan de empresa, nos va a ayudar a analizar las causas de las desviaciones que se produzcan y rectificarlas a tiempo, minimizando costes, y a detectar e incorporar situaciones nuevas que puedan surgir, actualizándose a medida que avanza nuestro negocio.

Por tanto, el objetivo general que se persigue alcanzar con el trabajo es realizar un estudio de viabilidad de esta idea para llevarla a cabo y controlar el desarrollo de la actividad de nuestra empresa en la fase de inicio, contrastando nuestras previsiones con

los hechos reales. Con tal fin se desarrollará el contenido de nuestro proyecto empresarial, organizado de la siguiente forma:

El capítulo uno contiene la introducción, donde definimos los objetivos perseguidos con este trabajo y la descripción del negocio del que vamos a analizar la viabilidad, en el capítulo dos se verá la historia del “*e-commerce*” para entender mejor esta nueva forma de comercio que ha surgido a través de Internet. Se hablará de su origen y su evolución tanto en España como en el resto del mundo.

En el capítulo tres se realizará un análisis del entorno, dividido en tres apartados. Uno es el análisis externo, donde se investigarán los datos económicos, políticos, tecnológicos, y sociales relacionados con la industria textil e Internet. Otro es el análisis del sector, en el que se estudiará la capacidad de negociación de los proveedores, la amenaza de los productos sustitutivos, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de nuevos entrantes y los competidores del sector. El último, es el análisis DAFO, que identificará las debilidades y amenazas, y las fortalezas y oportunidades.

El capítulo cuatro se centrará en el plan de marketing, implantando diferentes estrategias para el marketing mix y el marketing virtual.

En el capítulo cinco se detallará el plan de operaciones, estableciendo la localización y la distribución de nuestra base de operaciones, la inversión y la descripción del proceso productivo.

El capítulo seis recogerá el plan de recursos humanos, describiendo la organización funcional, la política de selección de personal y la contratación y política de remuneración.

En el capítulo siete se desarrollará el plan económico - financiero, elaborando las previsiones económicas y financieras a medio y largo plazo, que estiman la evolución de la empresa. Y por último, se presentarán las conclusiones más relevantes de este proyecto empresarial.

1.3 Introducción del plan de empresa

La iniciativa nace como consecuencia de las necesidades de innovar y de ser el emprendedor que la situación económica demanda. En la actualidad, la crisis que viene

azotando el país desde hace ya 6 años, además de afectar a otros asuntos importantes, ha empujado a multitud de empresas a cerrar o a disminuir su nivel de actividad y, por tanto, a minorar sus cifras de contratación de empleados. De hecho, destacamos que la tasa de desempleo se situó en 2014 en un 24% (En 2013 y 2012 se situaban en un 25,6% y un 26% respectivamente). Por ello, millones de personas han quedado desempleadas y además, aquellas que buscan empleo, en muchas ocasiones, no encuentran. Así que hay que recurrir a otra vía para encontrar empleo: el autoempleo. Ya que la economía no favorece la permanencia en los puestos de trabajo, hoy más que nunca tenemos que plantearnos la idea de formar nuestro propio negocio, de emprender.

En primer lugar, debemos explicar que el motivo y la inspiración de la idea de este proyecto se basa en dos puntos importantes: una es la exclusividad del producto que ofertamos ya que no se puede encontrar en otros puntos de venta porque serán diseñados por y para nuestra firma. De esta forma, tenemos un producto que es único, sólo nuestro. Otra, es la posibilidad que ofrece Internet de vender online puesto que esta tendencia ha crecido en los últimos años debido a su gran variedad de ventajas, entre las que destacan en la literatura consultada:

- Es una oportunidad de minimizar costes, cuya razón está justificada en la ausencia de la necesidad de tener una estructura física para la venta y oferta de los productos.
- Es una oportunidad para llegar a más personas y aumentar el número de clientes, es decir, cubrir una zona geográfica mayor.
- La compra online no cuesta esfuerzo alguno, puesto que se puede hacer cómodamente desde casa y de una manera tan fácil como hacer *click*.
- Permite ahorrar tiempo cuando no se tiene o cuando se tiene pero se prefiere emplearlo en disfrutar de lo que nos gusta. Este punto es una ventaja importante en nuestra sociedad debido al ritmo de vida que existe en la actualidad.

El nombre de nuestra firma es ToleTole y la sociedad elegida para ella es limitada debido a que las características de este tipo de sociedad son las que mejor se adaptan al tipo de empresa que vamos a crear.

Será constituida en Cartagena, donde residirá la base de operaciones de la empresa, localizada en un pequeño local que alquilaremos para llevar a cabo las actividades necesarias para su funcionamiento.

Su funcionamiento consistirá en la elección de distintos tipos de camisetas para someterlas a un proceso de serigrafía con nuestros bocetos, por el cual, obtendremos el producto final: una camiseta original.

Hemos segmentado el mercado de forma que nuestro público objetivo para nuestro producto de las camisetas serán dos segmentos de personas en edades: uno comprendido por personas entre 23 y 29 años, y otro por personas entre 30 y 45 años. Elegimos dicha segmentación porque, en general, disponen ya de un nivel adquisitivo y, por tanto, una independencia en toma de decisiones para comprar. Además son lo que mayores compras online realizan.

La venta la realizaremos exclusivamente online, por lo que dispondremos de una página web para la venta. La diseñaremos de forma clara y novedosa para captar la atención de los clientes. Dispondrá, entre otras cosas, de las fotografías de las camisetas con alguna breve descripción, los precios, las ofertas, promociones y descuentos, historia de la empresa, información sobre envío y devoluciones o cambios de pedidos, noticias, teléfono de contacto, etc.

También usaremos redes sociales en las que nos apoyaremos para su divulgación. El uso de las redes sociales como herramienta de Social Commerce, por lo general, hace referencia a la ejecución de las actividades y transacciones de comercio electrónico a través del entorno de medios sociales, (Liang y Turban, 2011) donde las redes sociales juegan un papel clave para las empresas. Las que utilizaremos para la nuestra van a ser un blog, y las redes sociales de *Facebook*, *twitter* e *Instagram*. En ellas compartiremos fotos de nuestra página web, actualidad y noticias del sector textil y moda, consejos de belleza etc., actualizándolas todos los días. Las consideremos una vía importante para poner a más personas en conocimiento de nuestra firma y para hacer publicidad.

1.4 Visión, Misión y Valores. Objetivos, Estrategia Corporativa y Público objetivo.

1.4.1 Visión. Misión y Valores. Definición de negocio.

➤ Visión

La visión, tal y como lo define Fleitman (2000), es “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”

Así pues, nuestra visión es posicionarnos en la mente del consumidor como la mayor empresa especializada en la oferta y variedad de camisetas exclusivas, tanto por su gran cantidad de diseños y tipos (desde el corte de manga o forma hasta el material con el que están confeccionados), como por su gran número de tallas disponibles.

➤ Misión

La misión, según Kotler y Armstrong (2004), “es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización”. Por otra parte, Ferrel y Hirt (2004), sostienen que la misión de una organización “es su propósito general”. Por tanto se entiende que la misión es la razón de ser o el propósito general de una empresa u organización que sirve como guía para la toma de decisiones importantes.

De esta manera, nuestra misión es marcar la diferencia, ser una empresa en la que los clientes encuentren lo que busquen (en lo que a camisetas exclusivas se refiere). Diferenciarnos de otras firmas a través de nuestras exclusivas camisetas.

➤ Valores

Garfield (1992) define los valores corporativos como “principios generales por los cuales se rigen las empresas y los miembros pertenecientes a ellas. Son el fundamento sobre el que reposa la organización, la filosofía que guía el trato al personal, a los clientes, a los proveedores. Son los que conforman la cultura corporativa y pueden advertirse en la formulación de su visión”.

Por tanto, para nuestro negocio, los valores corporativos que queremos que definan nuestra empresa son:

- Orientación y atención al cliente: garantizar la mejor experiencia de compra.
- Conducta ética: Comportamiento ético y moral.
- Responsabilidad: cumplir con nuestras obligaciones siendo consecuentes con nuestras conductas.
- Medio ambiente: respetar siempre el entorno.
- Integridad: ser transparentes en nuestros actos.
- Pasión: tener compromiso y ganas en lo que hacemos.
- Calidad: buscar la máxima satisfacción del cliente.

➤ Definición de negocio

Comercio online que se dedica principalmente a la oferta de camisetas novedosas, diferentes, exclusivas, únicas y originales, dejando su confección y proceso de realización a los proveedores.

1.4.2 Objetivos estratégicos

➤ Generales (cualitativos)

Ser la mayor empresa del sector especializada en diseños de camisetas exclusivas, de forma que nuestra marca llegue a ser reconocida e incluso, de manera secundaria, ampliar productos. Sin embargo, dado que se trata de una empresa de nueva creación, los objetivos más a corto plazo serán:

- Darnos a conocer
- Comenzar a captar clientes
- Posicionarnos en la mente del consumidor como una empresa que ofrece productos únicos

➤ Específicos (cuantitativos)

- Disponer de 80 diseños diferentes en la página web en un período de dos años.
- Conseguir que nuestra página web sea visitada por 700 personas en un plazo de 6 meses.
- Alcanzar una cuantía de 75.600 euros por la venta de camisetas en un período de un año: vender una media de 6 productos al día

1.4.3 Estrategia corporativa

Porter (1982) describió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria. Identificó tres estrategias genéricas: liderazgo en costes (mantener los costos bajos frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas), diferenciación (producto o servicio percibido en toda la industria como único) o segmentación de un nicho (Centrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico).

Dichos tipos de estrategias competitivas podemos verlos representados a continuación en la figura 1:

Figura 1: Estrategias competitivas genéricas



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1982)

Basándonos en dicho autor y sus estrategias, vamos a establecer para nuestra empresa la de segmentación del mercado para abrírnos paso en mercado del *e-commerce*. Consistirá en enfocar nuestros productos a un grupo de personas con ciertas características comunes que consideramos que son afines con nuestra empresa. Dichas características principalmente se basan en tener capacidad económica e independencia en el momento de compra, y realizar compras online de forma periódica.

1.4.4 Público Objetivo

Como hemos mencionado anteriormente, segmentaremos el mercado de forma que dirigiremos nuestro producto a un grupo de personas que disponen de cierto nivel adquisitivo y son independientes en la toma de decisiones de compra, a la vez que son los mayores consumidores en compras online.

Diferenciaremos dos grupos de personas a los que nos enfocamos. Por una parte, encontramos un grupo formado por jóvenes con una edad comprendida entre los 23 y los 29 años. Dicho grupo, en general, sigue las tendencias de moda y se preocupa más por su aspecto para adaptarse a la sociedad. Además es un grupo que empieza a tener cierto nivel adquisitivo y no tienen tantos gastos, por lo que disponen de un mayor porcentaje de renta para comprar en nuestra firma. Otra factor muy importante, es que son los que mayores compras online realizan, ya que han crecido con las tecnologías y saben adaptarse a ellas y utilizarlas.

Por otra parte, encontramos un grupo de personas que comprenden entre 30 y 45 años. Se trata de personas que comienzan a tener gastos más importantes, y otro tipo de prioridades. Sin embargo, el gusto por las tendencias del momento y por la moda también está presente. Disponen de un nivel adquisitivo y cada vez el número de compradores online de este segmento es mayor.

Estos dos grupos tienen características similares: el gusto por la moda y el nivel adquisitivo necesario para comprar. Sin embargo, los gustos no son los mismos ya que una persona de veintitantos años no viste igual que una de más de cuarenta. Es por este motivo, por el que segmentamos el mercado y nos enfocamos de forma diferente en un grupo y en otro.

2 El comercio electrónico o *e - commerce*

“Los cambios surgidos en las necesidades de la sociedad tanto en sus valores como en sus intereses han de servirnos para poder desarrollar nuevos conceptos de negocio” afirma Bernal García *et al.* (2003), “Internet ha de ser concebido como un nuevo canal donde desarrollar de forma natural el negocio de una empresa” expresan dichos autores.

2.1 Definición y antecedentes

Del Águila (2000) define el comercio electrónico como “el desarrollo de actividades económicas a través de las redes de telecomunicaciones”.

Sin embargo, quizás una definición más completa sea la del Centro Global de Mercado Electrónico que lo describe como “cualquier forma de transacción o intercambio de información con fines comerciales en la que las partes interactúan utilizando Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en lugar de hacerlo por intercambio o contacto físico directo”.

Así pues, se trata de una metodología moderna para hacer negocios tras detectar la necesidad de las empresas comerciantes y consumidores de reducir tiempos de entrega, espacios físicos y costos.

El comercio, como actividad, no tiene una fecha concreta de creación en la historia de la humanidad. Pero surgió como consecuencia de la necesidad de intercambio para asegurar la subsistencia porque ningún hombre puede ser autosuficiente.

A lo largo del tiempo el comercio ha ido evolucionando, desde la simple actividad de pagar y recibir hasta aspectos tan importantes como el ver, el sentir, el tocar, el oler. A veces de una forma pausada y lenta, y en otras a pasos agigantados.

Tras la venta más primitiva de pagar y recibir, primero apareció la publicidad en los periódicos, ofreciendo al cliente la posibilidad de observar; luego la propaganda radial, ofreciéndoles la opción de escuchar; más tarde llegó la actividad conocida como ‘televenta’, que les ofrecía la posibilidad de ver y escuchar; y por último la red, ofreciendo propiedades únicas.

2.2 Origen e historia

Se entiende que el comercio electrónico nació en 1920 en Estados Unidos con la aparición de la venta por catálogo. Se trataba de la primera vez que se podía comprar un producto sin verlo antes, pues ofrecía bienes y servicios mediante fotos ilustrativas del producto.

Pero la historia del *e-commerce* comienza más tarde. En 1960 Estados Unidos inventa una manera de intercambiar datos electrónicos, permitiendo a las empresas realizar transacciones electrónicas e intercambiar información comercial. Aunque hasta 1970 no surgieron las primeras relaciones comerciales que utilizaban un ordenador.

Sin embargo, la innovación más importante se creó en 1989 cuando Berners-Lee creó el servicio de la WWW o World Wide Web. Este año fue decisivo para la tecnología ya que cambió el método de transmisión de información entre ordenadores y la forma de comunicarse y de comercializar.

A partir de este momento, el comercio electrónico creció como nunca antes y a finales de los años 90, con la llegada de Internet, se crearon portales exclusivamente dedicados a esta actividad. Ejemplo de ello son eBay o Amazon, los cuales se continúan operativos y en crecimiento actualmente.

Por último, en el año 1995 los integrantes del G7/G8 tomaron la iniciativa de formar un mercado global para pymes. Tenía como objetivo crear una plataforma para hacer crecer el uso del *e-commerce* entre las empresas de todo el mundo. Y así fue.

En cuanto al presente y futuro de este tipo de comercio podemos decir que está en plena expansión y se augura que seguirá creciendo. Las plataformas sociales, las comunicaciones móviles, etc. están cambiando los hábitos de consumo de la sociedad. Las personas cada vez pasan más tiempo navegando en Internet y con mayor confianza en su infraestructura. Esto, junto al contante desarrollo de otros factores como redes móviles, mejores técnicas, reducción de costos, seguridad, etc. ha alterado positivamente la actitud general hacia el Internet y el *e-commerce*.

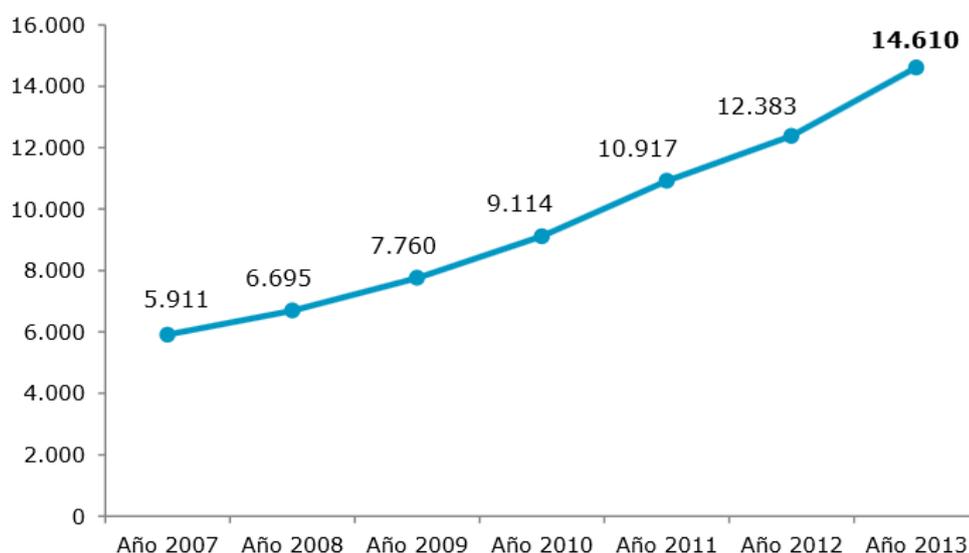
Debido a estos cambios en las actitudes de la sociedad, se puede considerar que la causa fundamental por el que la mayoría de las empresas deciden entrar al comercio en la

Web y utilizar las nuevas tecnologías de la información, es para cuidar de sus clientes, utilizándolo como un arma estratégica que les permita personalizar sus servicios, así como llegar a los clientes de un modo más efectivo y rápido (Briz y Laso, 2001).

2.3 *E-commerce* en España

Si analizamos la evolución del *e-commerce* mediante el último estudio sobre Comercio Electrónico B2C realizado por el observatorio nacional de las telecomunicaciones y de la SI (ONTSI) en 2013, podemos observar el continuo crecimiento desde el año 2007. Tal y como muestra la figura 2.

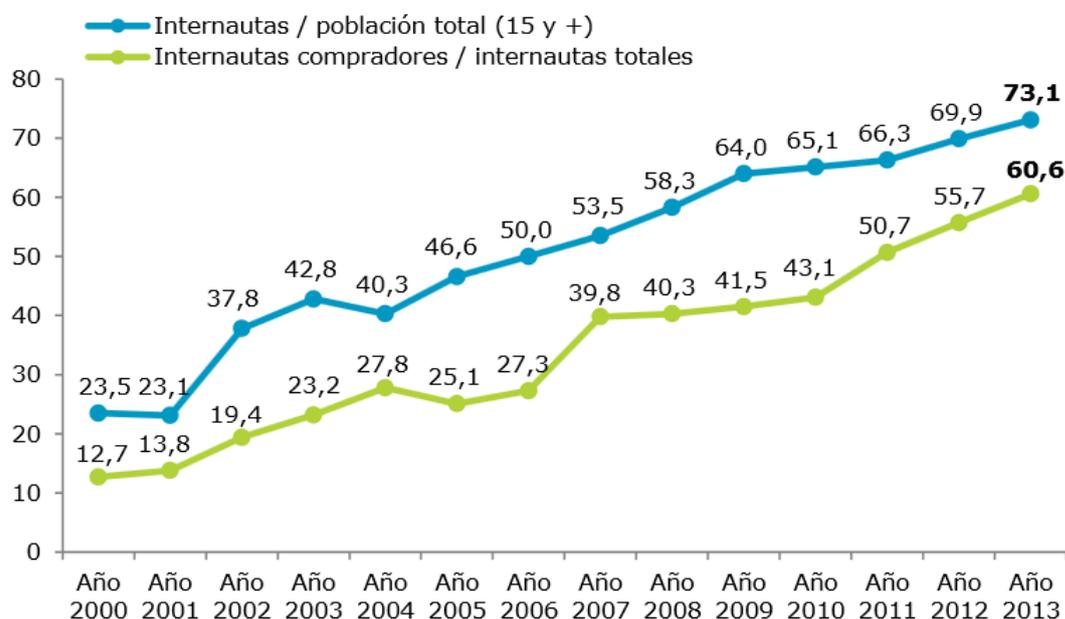
Figura 2: Volumen de comercio electrónico B2C (Millones de euros)



Fuente: ONTSI (2013)

La figura 3 nos muestra que en 2013 se produjo un crecimiento del 18%, con un volumen de facturación de 14.610 millones de euros, frente a los 12.383 de 2012. También, de dicho estudio, destacamos la evolución favorable del número de internautas compradores desde el año 2000.

Figura 3: Evolución del número de internautas vs internautas compradores (%)



Fuente: ONTSI (2013)

Tanto el número de Internautas como el de compradores por Internet crecen de manera continua. El 73% de la población en 2013 ya era usuaria de Internet, y de ese segmento el 60% utilizaba la red para realizar compras online.

En el gráfico podemos apreciar la relación que existe entre el aumento de internautas, gracias al uso cada vez mayor de Internet, y el aumento de las ventas en este tipo de comercio.

Otros datos de interés que revela este informe son que los compradores en 2013 gastaban 848 euros de media, 32 euros más que en 2012 y que los usuarios compraban más en *e-commerce* que tenía su actividad principal en Internet que en los que tenían presencia física.

El crecimiento del mercado online sigue siendo constante. Analizando los datos registrados en 2014 en España, se alcanzaron unas cifras totales de 16 millones de euros en ventas online, un 24% más que en 2013 y casi un 10% más que respecto a 2012. Esto implica que el consumo online ha crecido un 57% en tres años.

Para 2015 las perspectivas del comercio electrónico, según el Informe de Evolución y Perspectivas *e-commerce* publicado por el Observatorio *eCommerce* a finales de 2014, son muy buenas.

Los datos más importantes que destacamos de dicho informe son:

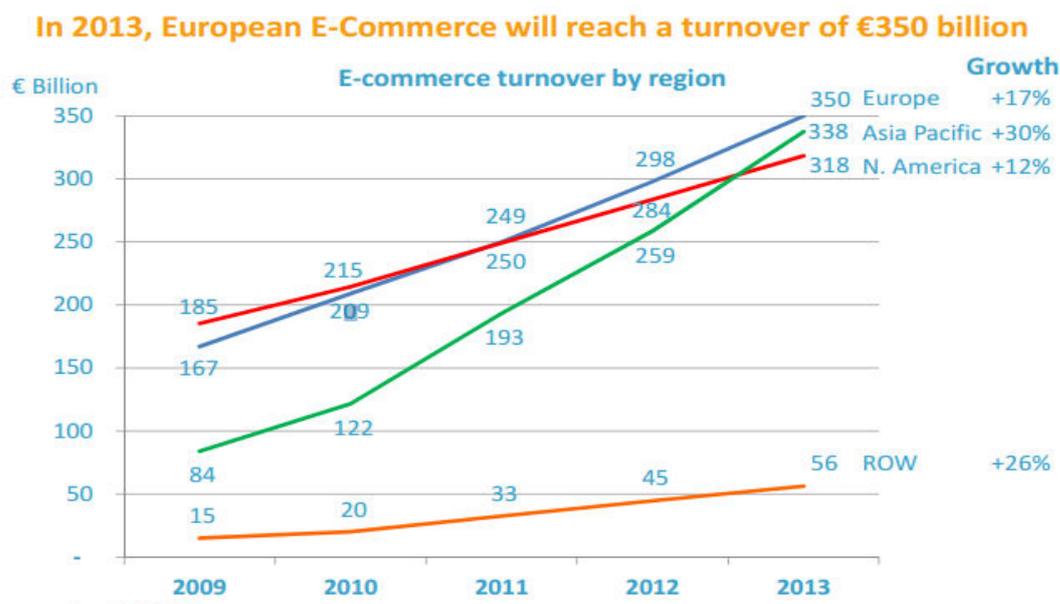
- Moda y complementos, electrodomésticos, hogar y jardín, alimentación y bebidas, lideran este tipo de comercio en España.
- El 65% de los compradores online lo hacen en el sector de la moda, por encima de la venta de tickets de avión o tren que alcanza el 59%. Esto coloca al sector de la moda como el principal de las ventas online.
- Las ventas en 2015 aumentarán. El motivo reside en la confianza de realizar compras online de forma segura. Los datos muestran que 12 millones de internautas realizan compras por Internet.
- Buscadores SEO. Este recurso de marketing continúa siendo una herramienta imprescindible para atraer el tráfico de clientes hacia la página web y en el que se invierten gran parte de los recursos. De hecho, el 59% de los *e-commerce* encuestados indican que es su principal fuente de tráfico.
- Forma de pago: las tarjetas de crédito son el método más usado en España para realizar pagos en la red puesto que el 88% de los compradores online dicen haberlas utilizado. Sin embargo, la misma encuesta refleja que no es el método preferido, ya que la mitad de los clientes prefieren *PayPal* como método de pago, por seguridad y fiabilidad.
- *Mobile commerce*: hasta un 58% de los *e-commerce* encuestados afirman tener una web adaptada a móvil.
- Las Pymes dominan el *e-commerce* en España: representan casi tres cuartas partes del total de negocios del *e-commerce*, al menos en cuanto a facturación se refiere.
- Un 56% optará por abrirse al exterior en 2015 en busca de más clientes y más ventas.

- Crecimiento de plantilla: casi un 60% de los responsables de comercios electrónicos encuestados se está planteando la posibilidad de contratar. El informe indica que el 31% se plantea contratar un único trabajador mientras que el 25% cree que podrá disponer de dos o más trabajadores más.

2.4 *E-commerce* en el resto del mundo

La evolución del *e-commerce* en el resto de países también ha estado en continuo crecimiento, tal y como muestra la figura 4. El informe realizado sobre el *e-commerce* en Europa, elaborado por EMOTA (*European Multi-channel and Online Trade Association*) en el año 2013, así lo demuestra.

Figura 4: Evolución del *e-commerce* en el resto del mundo.

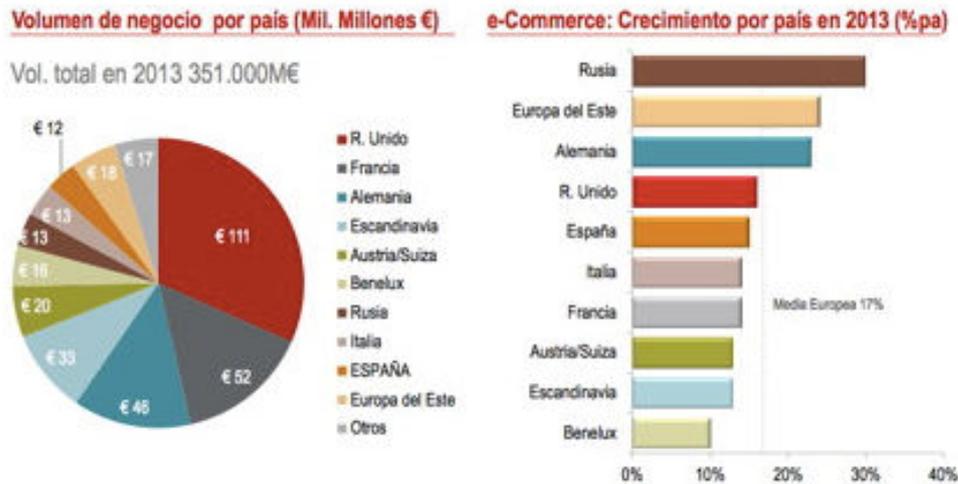


Fuente: EMOTA (2013)

Como el gráfico indica, este tipo de actividad no para de crecer, llegando en 2013 a incrementarse un 17% en Europa, un 30% en Asia y un 12% en Norte América. Por tanto, a nivel mundial también hay un continuo desarrollo del *e-commerce*.

Si analizamos los datos más concretamente por países, otro estudio realizado por EMOTA en 2013 muestra el crecimiento de este comercio en cada uno de dichos países. En todos ellos se aprecia un gran incremento de esta actividad.

Figura 5: Ventas mundiales de 2013 en e-commerce



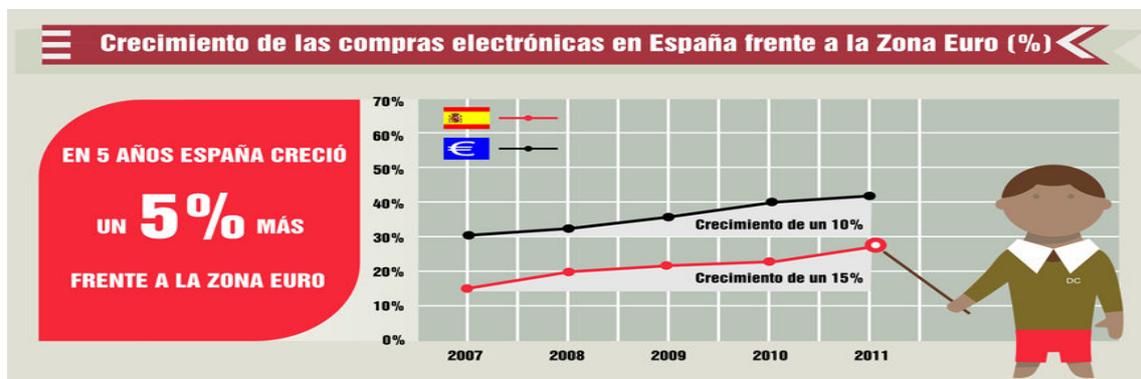
Fuente: EMOTA (2013)

En 2013 Rusia fue el país que más creció seguido de Europa del Este y Alemania, todos ellos con más de un 17%, que era la media europea. Los que menos fueron Benelux y Escandinavia.

Por otra parte, en lo que a volumen de negocio se refiere, Reino Unido fue el más destacado seguido de Francia y Alemania.

También queremos destacar a España, que en un período de 5 años comprendido entre 2007 y 2011, creció un 5% más que la Zona Euro, tal y como muestra la figura 6.

Figura 6: Crecimiento de las compras electrónicas en España frente a la Zona Euro (%)



Fuente: www.optimismodogotal.com (2011)

En esos últimos años, la situación es la siguiente; en 2014, el comercio electrónico europeo experimentó un fuerte crecimiento al alcanzar un 18,4%. Y todo apunta a que esta expansión se extenderá a lo largo de los próximos años hasta llegar en 2016 a un 18,7%.

Para 2015, según el informe realizado por la compañía *RetailMeNot*, habrá un crecimiento global de las ventas online en Europa y América del Norte, situándose las de España en la cuarta posición mundial.

En España, en concreto, se prevé un crecimiento del 18,6%, ligeramente por encima de la media europea que se espera que sea del 18,4%. Esto se traduce en que cada persona, en 2015, gastará una media de 661,62 euros en compras a través de la red, lo que supone un incremento del 8,9% respecto a 2014. El motivo es que se estima una media de 21,2 compras en Internet, frente a las 18,8 que se efectuaron el año pasado, cada una de ellas, por un importe medio de 73,40 euros, que en 2014, fue de 75,68 euros.

En el Reino Unido el incremento previsto es del 16,2%, un ingreso total de 69,28 billones de euros, frente a los 59,63 billones obtenidos el pasado 2014. Además según dicho estudio, los británicos compran a través de la red con más frecuencia. Cada uno espera gastar un 9,6% más que en 2014, es decir, 1.557 euros.

Estados Unidos, espera un incremento interanual del 7,4% lo que se traduce en un desembolso de 1.485 euros en compras a través de Internet.

Otros países que se situarán por encima de la media son Alemania, con un gasto medio de 1.356 euros por persona en compras online, y Francia con 1.123 euros.

Por otra parte, se prevé que las ventas online se incrementen en Estados Unidos y Canadá en un 13,8% y un 13,2% respectivamente en 2015. Y si se cumple las tendencias, Polonia se convertirá el próximo año en el segundo mercado europeo con mayor crecimiento al llegar a un 22,5% en 2016, frente al 21% previsto para este 2015.

En el polo opuesto se encuentra Suecia, cuyo crecimiento es más lento posiblemente por ser el mercado más maduro y asentado. Un 69,8% de los suecos adquiere ya productos a través de Internet, frente al 65,5% de los británicos, el 57,4% de los estadounidenses y el 46,7% de los europeos (de media).

El conocer las cifras de crecimiento de los países de la zona euro y no euro nos ayudará a definir nuestras políticas de comercialización.

3 Análisis del entorno

Para hacer un análisis del entorno, realizaremos un análisis externo, un análisis del sector y un análisis DAFO.

3.1 Análisis externo

El análisis externo es el análisis del sector, es decir, todo aquello que afecta al funcionamiento de la empresa, directa o indirectamente, que escapa al control de la empresa. Se trata de un análisis PEST, es decir, un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

3.1.1 Análisis económico

Tanto la economía española como la mundial, se encuentra en una profunda crisis desde aproximadamente el año 2008. Sin embargo, parece que los datos del último año y las previsiones para este y el próximo son positivos, y comienza a haber una evolución favorable que se espera que se mantenga.

➤ Economía Española

- **Producto Interior Bruto**

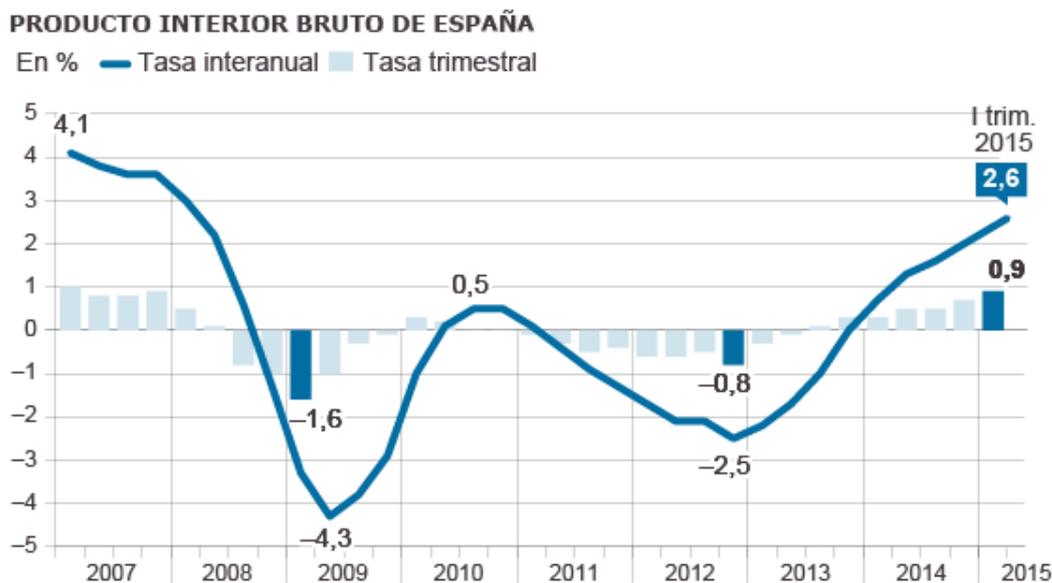
El Instituto Nacional de Estadística (INE) confirmó que el crecimiento de la economía española en 2014 cerró con un alza del 1,4% del Producto Interior Bruto (PIB). Teniendo en cuenta que en 2010 la tasa del PIB se estancó en un 0%, se puede hablar del primer crecimiento real de la economía española después de 5 años de recesión. La principal causa de este hecho es el incremento del consumo privado y sobre todo de la inversión en el cuarto trimestre del año pasado.

Además el avance trimestral (0,7%) de España en el último trimestre de 2014, sólo fue igualado por Alemania, lo que la situó entre los países más pujantes de la Zona euro.

En el primer trimestre de 2015, según los datos publicados por dicho Instituto, el Producto Interior Bruto registró una variación trimestral del 0,9%, dos décimas superior

a la registrada el trimestre anterior, y su tasa anual fue del 2,6% en el primer trimestre, frente al 2% del cuarto trimestre del año anterior.

Figura 7: Evolución del PIB en España



Fuente: INE (2015)

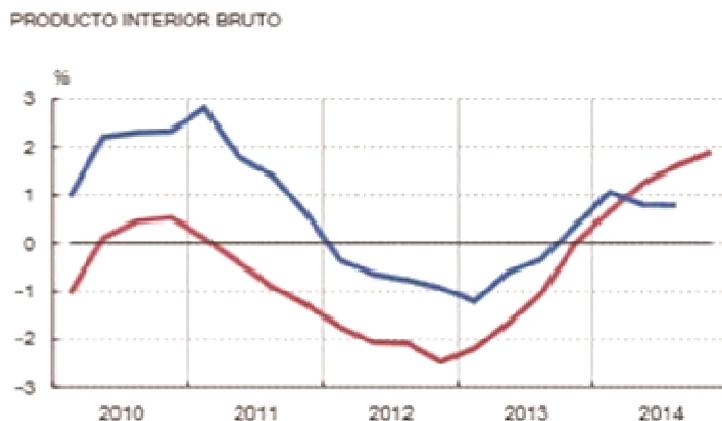
Se trata del avance más intenso desde finales de 2007, lo que junto a las buenas expectativas sobre la evolución hasta verano, han llevado al Gobierno a revisar su proyección de crecimiento para 2015 del 2% al 2,9%.

Dicha previsión se coloca entre las más optimistas, por encima de las estimaciones de Bruselas y del Fondo Monetario Internacional (FMI), los cuales también han revisado al alza sus estimaciones sobre la evolución de la economía española.

Bruselas estima que la economía en 2015 y en 2016 crecerá un 2,8% y un 2,6% respectivamente. El FMI, por su parte, prevé que la evolución española en 2015 sea del 2,5% y en 2016 del 2%.

De este modo, tanto el FMI como la Comisión Europea, prevén que España sea la economía que más crezca en los próximos dos años en la zona euro (un punto más que la media de los 19 países por los que está compuesta) y la segunda en la Unión Europea, por detrás de Reino Unido (2,7%). Ya en 2014 el PIB anual de España creció más que el de la Zona Euro.

Figura 8: Evolución PIB anual de la Zona Euro y de España.



Fuente: Banco Central Europeo, Instituto Nacional de Estadística y Banco de España (2014)

La figura, representada por el Banco de España, muestra la evolución del PIB anual desde 2010 hasta 2014 tanto de la zona euro representada por la línea azul como la de España representada por la línea roja.

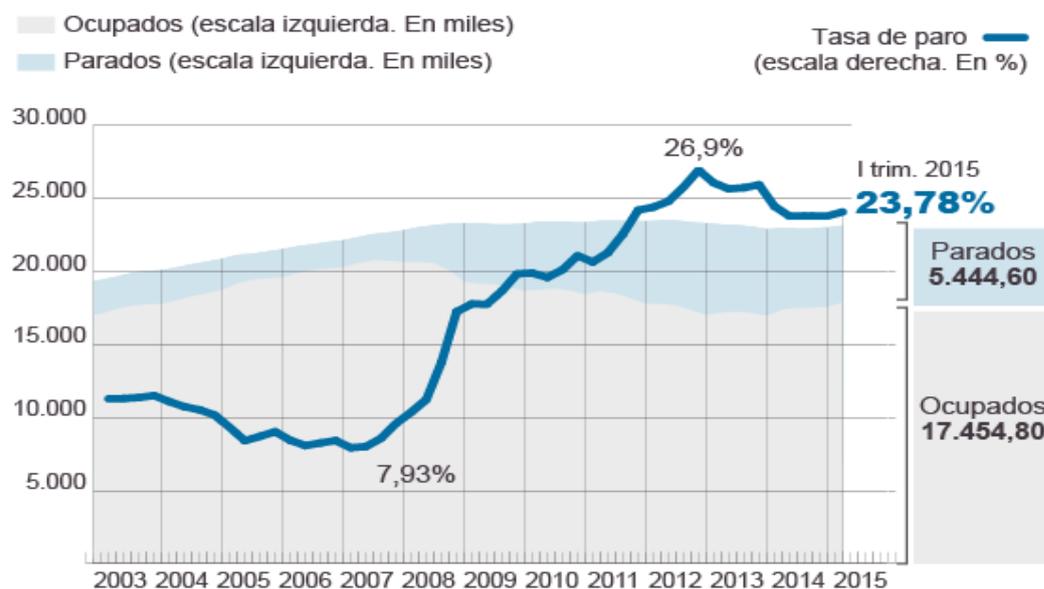
Podemos observar que la evolución en el año 2014 de la zona euro se quiebra al comienzo de 2014 mientras que la española continúa su aumento hasta situarse en un 1,4%.

Esta recuperación de la economía se debe principalmente a la demanda interna, sustentada por la mejoría del empleo y por el regreso del sector inmobiliario. Pero también por la mejoría general en Europa, especialmente por abaratamiento del precio del petróleo (España ahorrará en la compra del petróleo porque compra el 99,8% que consume) y la devaluación del euro frente al dólar (favorecerá las exportaciones fuera de la zona euro), propiciada por las políticas expansivas del BCE.

- Tasa de Paro y Tasa de Desempleo

En lo referido al mercado laboral, aunque el primer trimestre de cada año no suele ser bueno para el empleo, se ha producido el mayor descenso del desempleo en un primer trimestre desde 2005 y se ha registrado el mejor inicio de año desde que comenzó la crisis.

Figura 9: El mercado laboral en el primer trimestre de 2015



Fuente: INE (2015)

El número de parados aumentó de diciembre de 2014 a enero de 2015, sin embargo, a partir de dicho mes, dicha cifra comenzó a bajar. Es decir, en el primer trimestre del año 2015 se registra una continua disminución del número de desempleados. Para el cuarto mes, el paro se reduce en 118.923 personas respecto al mes anterior, situando el total de desempleados en los 4.333.016. De esta forma se produce el tercer descenso consecutivo de paro. Además, según el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, es el mayor descenso registrado en un mes de abril de toda la serie histórica.

Sin embargo, la tasa de paro ha subido ligeramente en el primer trimestre, desde el 23,7% hasta la el 23,78%.

El motivo de esta caída del desempleo y a la vez subida del paro se debe a la bajada de la población activa. Al haber menos personas buscando trabajo, hay menos parados pero también menos gente trabajando.

Aun así, parece ser que el desempleo disminuirá los próximos años 2015 y 2016 ya que el Gobierno estima que la tasa se sitúe en un 22,1% y en un 19,8% respectivamente.

También el Fondo Monetario Internacional y la Comisión Europea han hecho sus previsiones para el mercado laboral de España en los próximos años.

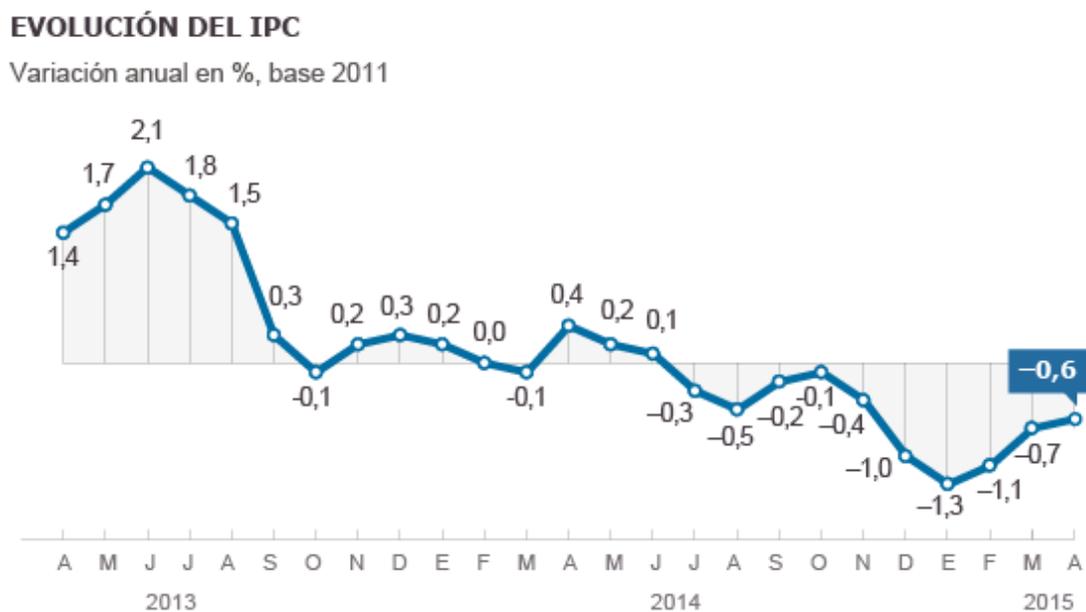
El FMI ha situado la tasa de paro en 2015 en el 22,6%, frente al 23,5% que auguraba el pasado mes de Octubre, y en 2016 en el 21,1%, frente al 22,4% que estimaba. Para el empleo, espera que este crezca un 2% en 2015, tras el 1,2% de 2014, y un 1,5% en el próximo ejercicio.

En el caso de la Comisión Europea, ésta pronostica que el paro disminuirá al 22,4% este año y al 20,5% el próximo. Y en cuanto a la tasa de empleo, cree que crecerá un 2,7% en 2015 y un 2,5% en 2016.

- Inflación e Índice de Precios del Consumo

El Índice de Precios de Consumo de la economía española escaló en abril de 2014 el mejor registro en 14 años. Cerró diciembre de 2014 con una caída del 1% pero se modera tras ochos meses consecutivos de descenso ya que en febrero de 2015 cae en un 1,1% en tasa interanual.

Figura 10: Evolución del IPC



Fuente: INE (2015)

En Abril creció un 0,9% respecto al mes anterior y aumentó una décima su tasa interanual, hasta el -0,6%. De esta forma, el IPC vuelve a moderar su tasa interanual al registrar su tercer ascenso consecutivo tras el incremento de dos décimas de febrero y la de cuatro de marzo.

Por su parte, la inflación subyacente, la cual no incluye los precios ni de los productos energéticos ni de los alimentos no elaborados, después de haber estado tres meses estancada en el 0,2%, se incrementó en una décima, hasta el 0,3%.

De esta forma, el secretario de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa, Íñigo Fernández de Mesa ha asegurado que la inflación volverá a positivo antes de que acabe el año. Y la Fundación de las Cajas de Ahorros (Funcas) pronostica que la tasa anual del IPC a final de año 2015 alcanzará el 1,3%, como consecuencia de su “lenta tendencia ascendente” y que la media anual será del -0,2%. Para 2016, según esta misma fuente, la tasa media anual será del 1,3%, y la interanual de diciembre el 1,2%.

- Déficit

En 2014 el déficit público en España alcanzó el 5,7% del PIB, por debajo del límite que marcó Bruselas (5,8%).

Para 2015 el objetivo de déficit acordado con Bruselas es del 4,2%, cifra que el Gobierno cree que cumplirá gracias a la mayor actividad económica y a las estimaciones revisadas al alza.

Por el momento, en el primer trimestre de este año el déficit conjunto de la Administración Central, comunidades autónomas y Seguridad Social se situó en el 0,78% del PIB. En concreto, el déficit del Estado se redujo un 18% interanual hasta abril, alcanzando el 1,09% del PIB, que se mantiene prácticamente estable si lo comparamos con el mismo periodo del año anterior.

A pesar de las esperanzas del Gobierno, el Banco de España anunció en su último Boletín Económico la posibilidad de cerrar este ejercicio con 4,5%, superando en tres décimas el objetivo acordado. Es la misma previsión que la Comisión Europea maneja, ya que estima que el déficit disminuirá del 5,8% en 2014 al 4,5% este año y al 3,5% el que viene, ambos por encima del objetivo establecido la Unión Europea.

A tal efecto, interesa mencionar que el FMI es más optimista ya que espera que España alcance el 4,3% en 2015 y el 2,9% en 2016, aunque no se cumple con el objetivo en ambos casos por una décima.

- Deuda Pública

En 2014 el nivel de deuda pública de España fue del 97,7 % de su PIB y para 2015 el objetivo fijado con Bruselas se sitúa en el 98,5% del PIB.

Pero, según el Banco de España, en el primer trimestre de este año la deuda pública representa ya un 98% debido a que la deuda del conjunto de las Administraciones Públicas creció hasta los 1,048 billones de euros, un 5,05% más que en el mismo período del año 2014. Y en relación con el trimestre anterior, la deuda pública registró un avance del 1,19%.

Aun así la previsión oficial del Gobierno para 2015 es que la deuda pública se sitúe en el 98,9 por ciento del PIB, muy por debajo de lo que estiman la Comisión Europea (100,4% en 2015 y 101,4% en 2016) y el FMI (100,1% hasta 2017).

- Exportaciones e Importaciones

Si hablamos de exportaciones e importaciones, se espera que las exportaciones se aceleren durante 2015 y 2016 gracias a la mejoría de la competitividad de los precios y otros factores, mientras que se espera que las importaciones se moderen en 2015 como consecuencia de su expansión en 2014.

- Consumo Privado

Respecto al consumo privado en España, su avance en el primer trimestre de este año fue del 0,9%. Tras años de caídas, se prevé que se produzca un crecimiento del 2,7% en 2015 frente al 2,3% del ejercicio anterior como consecuencia de la mayor confianza del consumidor, que percibe una mayor oferta de empleo y una mejoría económica.

- Índice de Confianza del Consumidor

Como dato final, el índice de confianza del consumidor, tras dos meses consecutivos al alza, en febrero bajó, situándose en 99 puntos frente al 99,6 del mes de enero. Sin embargo, en abril, el ICC se situó en 101,8 puntos, 1,4 puntos por encima del mes anterior, como consecuencia de la mejor valoración de la situación actual. Se produce así un nuevo máximo de la serie histórica, por encima de los 98 puntos de enero de 2005.

Por tanto, y como conclusión, podemos decir que aparentemente la economía española está creciendo y se espera que ese crecimiento sea constante. El año pasado 2014 se produjo el mayor avance desde que se inició la crisis ya que constituyó su primer repunte tras seis años sin crecimientos significativos, y para este año 2015 las previsiones son positivas ya que se habla de un incremento significativo en el PIB llegando incluso a ser uno de los mayores de la Unión Europea, una reactivación del consumo y de la inversión, y una disminución paro.

➤ Economía mundial

La Comisión Europea, en sus Previsiones Macroeconómicas de Primavera, ha revisado las previsiones del pasado otoño. Anuncia que es la primera vez desde 2007 que espera que todos los países de la UE crezcan y considera que en la Euro Zona el PIB aumentará un 1,5% en 2015 (1,8% en la UE), una décima más que lo previsto hace unos meses y casi el doble de lo que creció el año pasado, y un 1,9% para el próximo ejercicio (2,1% en la UE).

En lo referido a la Zona Euro, se trata de la mayor velocidad a la que avanza en cuatro años. En concreto, en el primer trimestre de 2015, el PIB de la Zona Euro aumentó al 0,4%, lo que supone una décima más que el trimestre anterior, mientras que el crecimiento fue del 1% frente al mismo trimestre de 2014. En el caso de la UE el progreso de la economía en el último trimestre del año fue del 0,4% y, con respecto al mismo periodo del año anterior, alcanzó el 1,4%.

Este avance se debe especialmente a las economías de Francia e Italia que entre enero y marzo de este año su PIB aumentó un 0,6% y un 0,3%, respectivamente (han pasado de un estancamiento en el último trimestre de 2014 al crecimiento en el primero de este año), así como de Alemania y España. En el caso de España, su crecimiento dicho trimestre sólo ha sido superado por Chipre en la Zona Euro. Por otra parte, la economía alemana, motor de crecimiento de la Zona Euro, se ha ralentizado pasando del 0,7% del trimestre anterior al 0,3% de este, al ver disminuida sus exportaciones.

Además este crecimiento trimestral de la eurozona ha superado el de otras grandes economías, como EEUU (+0,1%) o Reino Unido (+0,3%).

La mejoría de dichas economías tiene como principal causa el crecimiento del consumo interno, además de la caída de los precios de la energía, la depreciación del euro y el plan de compra de deuda del Banco Central Europeo.

Mencionamos que según Eurostat, este primer trimestre de 2015, Rumanía y Chipre registraron el mayor crecimiento entre enero y marzo (un 1,6% en ambos casos), seguidos de España y Bulgaria (0,9%) y Eslovaquia (0,8%). Lituania, Estonia, Grecia y Finlandia, por otro lado, sufrieron contracciones, con un 0,6%, un 0,3%, un 0,2% y un 0,1%, respectivamente.

Volviendo a la Comisión Europea y sus previsiones, los pronósticos sitúan a España como una de las más beneficiadas, porque la revisión de sus previsiones al alza es superior a la media. Sólo Irlanda y Malta (3,6%), Luxemburgo (3,4%) y Eslovaquia (3%) crecerán a un mayor ritmo, mientras que Lituania se sitúa al nivel de España. Además la española supera con creces a otras economías como Francia, donde pronostican un crecimiento de un 1,1% para 2015 y un 1,7% para 2016, o Italia, con un 0,6% para 2015 y un 1,4% para 2016. En el caso de Alemania se acerca a la previsión de crecimiento español con un 1,9% en 2015 y un 2% en 2016, aunque queda por debajo.

Respecto a otros países encontramos que para Reino Unido se espera un crecimiento del 2,6% en 2015 y un 2,4% en 2016.

En el caso del déficit, la Comisión Europea espera que disminuya en el conjunto de la UE hasta el 2,5%. En cuanto a la deuda pública, espera que haya alcanzado su punto máximo en 2014 y que descienda tanto este año como el próximo hasta quedarse en el 88% para la UE.

Por otra parte, las previsiones económicas realizadas por el Fondo Monetario Internacional esta primavera para las distintas economías también muestran algunas variaciones respecto a las previsiones anteriores, pero no son tan optimistas como las de la Comisión Europea.

Las previsiones están contenidas en el informe semestral 'Perspectivas de la Economía Mundial' de Abril de 2015, en el que se constata la gradual reactivación de la eurozona. Mientras las economías desarrolladas, encabezadas por EEUU, siguen mejorando

lentamente su tasa de crecimiento, los países emergentes, que habían sido los motores del crecimiento mundial, se están ralentizando. Tal y como muestra la figura 11.

Figura 11: Últimas proyecciones del FMI

	2013	2014	Proyecciones		Diferencia con la Actualización del WEO de enero de 2015 ¹	
			2015	2016	2015	2016
Producto mundial	3,4	3,4	3,5	3,8	0,0	0,1
Economías avanzadas	1,4	1,8	2,4	2,4	0,0	0,0
Estados Unidos	2,2	2,4	3,1	3,1	-0,5	-0,2
Zona del euro	-0,5	0,9	1,5	1,6	0,3	0,2
Alemania	0,2	1,6	1,6	1,7	0,3	0,2
Francia	0,3	0,4	1,2	1,5	0,3	0,2
Italia	-1,7	-0,4	0,5	1,1	0,1	0,3
España	-1,2	1,4	2,5	2,0	0,5	0,2
Japón	1,6	-0,1	1,0	1,2	0,4	0,4
Reino Unido	1,7	2,6	2,7	2,3	0,0	-0,1
Canadá	2,0	2,5	2,2	2,0	-0,1	-0,1
Otras economías avanzadas	2,2	2,8	2,8	3,1	-0,2	-0,1
Economías de mercados emergentes y en desarrollo	5,0	4,6	4,3	4,7	0,0	0,0
África subsahariana	5,2	5,0	4,5	5,1	-0,4	-0,1
Nigeria	5,4	6,3	4,8	5,0	0,0	-0,2
Sudáfrica	2,2	1,5	2,0	2,1	-0,1	-0,4
América Latina y el Caribe	2,9	1,3	0,9	2,0	-0,4	-0,3
Brasil	2,7	0,1	-1,0	1,0	-1,3	-0,5
México	1,4	2,1	3,0	3,3	-0,2	-0,2
Comunidad de Estados Independientes	2,2	1,0	-2,6	0,3	-1,2	-0,5
Rusia	1,3	0,6	-3,8	-1,1	-0,8	-0,1
Excluido Rusia	4,2	1,9	0,4	3,2	-2,0	-1,2
Economías emergentes y en desarrollo de Asia	7,0	6,8	6,6	6,4	0,2	0,2
China	7,8	7,4	6,8	6,3	0,0	0,0
India	6,9	7,2	7,5	7,5	1,2	1,0
ASEAN-5 ²	5,2	4,6	5,2	5,3	0,0	0,0
Economías emergentes y en desarrollo de Europa	2,9	2,8	2,9	3,2	0,0	0,1
Oriente Medio, Norte de África, Afganistán y Pakistán	2,4	2,6	2,9	3,8	-0,4	-0,1
Arabia Saudita	2,7	3,6	3,0	2,7	0,2	0,0

Fuente: FMI, *Perspectivas de la economía mundial* (informe WEO), abril de 2015.
¹Las diferencias se deben al redondeo de las cifras.
²Filipinas, Indonesia, Malasia, Tailandia y Vietnam.

Fuente: FMI (2015)

El FMI considera que desde 2011, es la primera vez que están superándose las secuelas de la crisis financiera y percibe un descenso en los riesgos respecto a su anterior

informe elaborado en octubre. Cree que la economía mundial disfrutará de una pequeña mejora durante los dos próximos años como consecuencia de la caída del precio del crudo, de unos tipos de interés de largo plazo en niveles extremadamente bajos y de los movimientos de los tipos de cambio.

El pronóstico de crecimiento mundial se mantiene igual, situándose en un 3,5% para este año y un 3,8% para el próximo. En 2014 el crecimiento mundial fue de 3,4%. Por otro lado, India y Japon se encuentran entre las principales revisiones al alza, mientras las revisiones a la baja son principalmente para EEUU, Rusia y Brasil.

Figura 12: Previsión del PIB de los países desarrollados

■ PIB Variación en %

PAÍSES DESARROLLADOS

▲ Sube ▼ Baja

Cambio respecto a las previsiones de enero

	2015	2016	2015	2016
EE UU	3,1	3,1	▼ -0,5	▼ -0,2
Reino Unido	2,7	2,3	■ 0,0	▼ -0,1
ESPAÑA	2,5	2,0	▲ 0,5	▲ 0,2
Canadá	2,2	2,0	▼ -0,1	▼ -0,1
Alemania	1,6	1,7	▲ 0,3	▲ 0,2
Zona euro	1,5	1,6	▲ 0,3	▲ 0,2
Francia	1,2	1,5	▲ 0,3	▲ 0,2
Japón	1,0	1,2	▲ 0,4	▲ 0,4
Italia	0,5	1,1	▲ 0,1	▲ 0,3

Fuente: FMI (2015)

El Fondo Monetario Internacional espera que la Zona Euro crezca, tras el 0,9% de 2014, un 1,5% en 2015 y un 1,6% en 2016, aumentando en 0,3 y 0,2 puntos más respectivamente las previsiones elaboradas en enero. Además la probabilidad de que caiga en recesión en 2015 se ha reducido hasta un 25% desde un 40% estimado en Octubre.

Para las economías desarrolladas, este año 2015 y el próximo año 2016, serán algo mejor que 2014. A pesar de que el FMI ha recortado significativamente las previsiones de EEUU, este seguirá liderando el crecimiento con un 3,1% para 2015 y 2016. De las economías europeas, las más dinámicas serán Reino Unido y España.

De este modo, se espera que España sea la economía que más crezca en los dos próximos años en la zona euro y la segunda en la Unión Europea, por detrás de Reino Unido que en 2014 creció un 2,6% y se espera que en 2015 y 2016 se sitúe en un 2,7% y 2,3%, respectivamente.

En este sentido, la revisión española es la segunda mayor al alza entre todos los países analizados por el FMI con 0,5 puntos más (situándose en 2,6%) para 2015 y 0,2 puntos más (situándose en 2%) para 2016.

En cuanto a otros países, destacan Alemania con una estimación de crecimiento de 1,6% este año y 1,7% el que viene, Francia con un 1,2% y 1,5% respectivamente, e Italia con un crecimiento de 0,5% en 2015 (frente a la recesión que llevó a su PIB a caer un 0,4% en 2014) y 1,1% en 2016, cuyas estimaciones han aumentado respecto de las anteriores. La revisión a la baja la han sufrido la gran mayoría de las economías emergentes, así como Canadá y EE UU.

Figura 13: Previsión del PIB de los países emergentes y en vías de desarrollo

PAÍSES EMERGENTES Y EN VÍAS DE DESARROLLO						
India	7,5	7,5	▲	1,2	▲	1,0
China	6,8	6,3	■	0,0	■	0,0
Nigeria	4,8	5,0	■	0,0	▼	-0,2
África Subsahariana	4,5	5,1	▼	-0,4	▼	-0,1
México	3,0	3,3	▼	-0,2	▼	-0,2
Arabia Saudí	3,0	2,7	▲	0,2	■	0,0
Oriente Medio	2,9	3,8	▼	-0,4	▼	-0,1
Sudáfrica	2,0	2,1	▼	-0,1	▼	-0,4
Latinoamérica	0,9	2,0	▼	-0,4	▼	-0,3
Brasil	-1,0	1,0	▼	-1,3	▼	-0,5
Rusia	-3,8	-1,1	▼	-0,8	▼	-0,1

Fuente: FMI (2015)

El conjunto de los países emergentes analizados crecerá una media del 4,3% en 2015, pero es el crecimiento más bajo desde 2013 como consecuencias de la caída del precio del petróleo en aquellos países exportadores. En la revisión de las previsiones, sólo India aumenta su estimación en 1,2 puntos para 2015 y 1 punto para 2016; y Arabia Saudí se incrementa en dos décimas para este año. El resto de previsiones para los demás países emergentes y en vías de desarrollo, o se mantiene igual, o baja. Excepto, China, cuya revisión de las previsiones se mantiene y se augura un crecimiento del

6,8% para este ejercicio y un 6,3% el siguiente, mientras que en 2014 su crecimiento fue del 7%.

Por último y para concluir este epígrafe, en general, también observamos datos positivos y esperanzadores para la economía mundial en conjunto. Tanto el Fondo Monetario Internacional como la Comisión Europea pronostican un crecimiento económico mundial y de la Unión Europea, con España a la cabeza. Se trata de la primera vez desde que comenzó la crisis de un avance que se espera que sea constante.

3.1.2 Análisis político

Las políticas legales son las que se encargan de establecer las reglas en el entorno en el que se desenvuelven las empresas. Dependiendo del sector, las normas y regulaciones que las empresas deben cumplir difieren.

El Estado interviene en la economía a través de las distintas políticas monetarias y fiscales. Además establece distintas normas en los diversos mercados como por ejemplo el laboral y el financiero.

Aplicado a nuestra empresa, la política de emprendedores que más destaca es la fiscal. Este año el Impuesto de Sociedades baja al 28% frente al 30% en el que se situaba. Además, las entidades de nueva creación tributarán a un tipo del 15% en el primer periodo impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente.

También se produce una reducción en las retenciones del IRPF a los autónomos, que pasa en 2015 del 21 % al 19% y en 2016 al 18%. Además, para quienes obtengan rentas inferiores a 15.000 euros, el tipo disminuyó el pasado julio del 21% al 15%. El Impuesto de Sociedades y las cotizaciones a la Seguridad Social también experimentan una reducción.

No obstante, desaparecen algunas deducciones. En cuanto al IVA de los productos digitales, a partir de ahora deberá aplicárselas al del país del comprador. Es decir, a partir del 1 de Enero de 2015 entró en vigor una nueva normativa que obligó a las multinacionales a tributar por separado en cada país en donde lleven a cabo sus ventas digitales. Por ejemplo, si un portal español de *e-commerce* vende un jarrón artesanal a un ciudadano francés, deberá aplicar el IVA de Francia.

Como conclusión sobre el marco político podemos interpretar que las reformas fiscales son positivas, a pesar de la reforma sobre el IVA de los productos digitales, porque se producirán disminuciones en varios impuestos. Además existen políticas de ayuda para los emprendedores, que pueden incentivar la realización de estas acciones.

3.1.3 Análisis tecnológico

La tecnología actualmente es un factor muy importante ya que influye en gran medida en la capacidad competitiva de las empresas. De hecho, Cuervo García (2004) considera que para poder ser competitivos, las empresas y los países deberán actualizarse continuamente en aquellas tecnologías que afecten a su capacidad para obtener bienes y servicios.

En este sentido, las consecuencias de los cambios tecnológicos son, por ejemplo, la realización de nuevos productos y servicios o la consecución de aumentos en la productividad y reducciones en los costes de obtención de bienes y servicios.

Internet forma parte del marco tecnológico, y dado que nuestra empresa se centrará principalmente en este campo, hablaremos sobre él para analizar este punto.

➤ Acceso a Internet

Los datos más recientes que tenemos son los de la Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares que realizó el Instituto Nacional de Estadística en octubre de 2014. Dicha encuesta refleja que el 74,4% de los hogares dispone de conexión a Internet frente al 69,7% de 2013. En España el año pasado casi 11,9 millones de hogares tenían acceso a Internet.

Además, se trata de la primera vez que en España hay más usuarios de Internet (76,2%) que de ordenador (73,3%). Y destaca el teléfono móvil como medio de acceso a Internet ya que el 77,1% de los internautas lo utilizaron para dicho fin:

- El 96,4% de los hogares dispone de teléfono móvil.
- Un 67,2% de los hogares accedió a la red a través de su *Smartphone*, superando al ADSL (66,2%) y la red de cable o fibra óptica (20,9%).

- Es el primer dispositivo que usan los españoles para acceder a Internet. El 81,7% de los hogares lo usa, frente al 72,2% que lo hace a través de su portátil o la tableta y el 53,5% con el ordenador de sobremesa.

➤ Nivel de uso de Internet

Según IAB Spain (*Interactive Advertising Bureau*), Internet es el medio más utilizado. El “II Estudio Anual de Medios de Comunicación” que han presentado indica que 8 de cada 10 internautas se conectan a diario a la red y que 9 de cada 10 lo hace al menos una vez a la semana. Además, según dicho estudio, Internet es considerado el medio con más credibilidad y con el que más se identifican los usuarios.

Respecto a las marcas, productos o servicios, también indica que es el mejor valorado para conocer una marca (7,9 puntos sobre 10), así como para obtener información (8) o ampliar y detallar información de la misma (8,2).

3.1.4 Análisis social y cultural.

En la sociedad actual se están produciendo cambios constantemente lo que suponen nuevas oportunidades para el mundo emprendedor ya que se crean nuevas necesidades.

La aparición de Internet y el rápido desarrollo de las tecnologías, ha tenido un gran impacto sobre la mayor parte de la sociedad. A lo largo de estos años se han extendido sus redes a través del mundo posibilitando la conexión entre los habitantes de todo el planeta y dando a los conceptos de tiempo y espacio una lectura diferente a los de un par de décadas atrás.

En poco tiempo han surgido nuevas formas de comunicación, de interacción y de organización social, y actualmente Internet es la herramienta más recurrida para el acceso, la difusión y la generación de información. De esta forma se han ido produciendo nuevas formas de comportamiento que suponen cambios en actitudes y estrategias con respecto a las tradicionales.

Respecto a esto, los cambios se han producido de forma diferente en función de varios factores como el nivel educativo de la población en la que se sitúa la empresa, las variables demográficas (ej.: la tasa de crecimiento de la población o la movilidad), factores relacionados con la educación (ej.: los valores y creencias de una zona

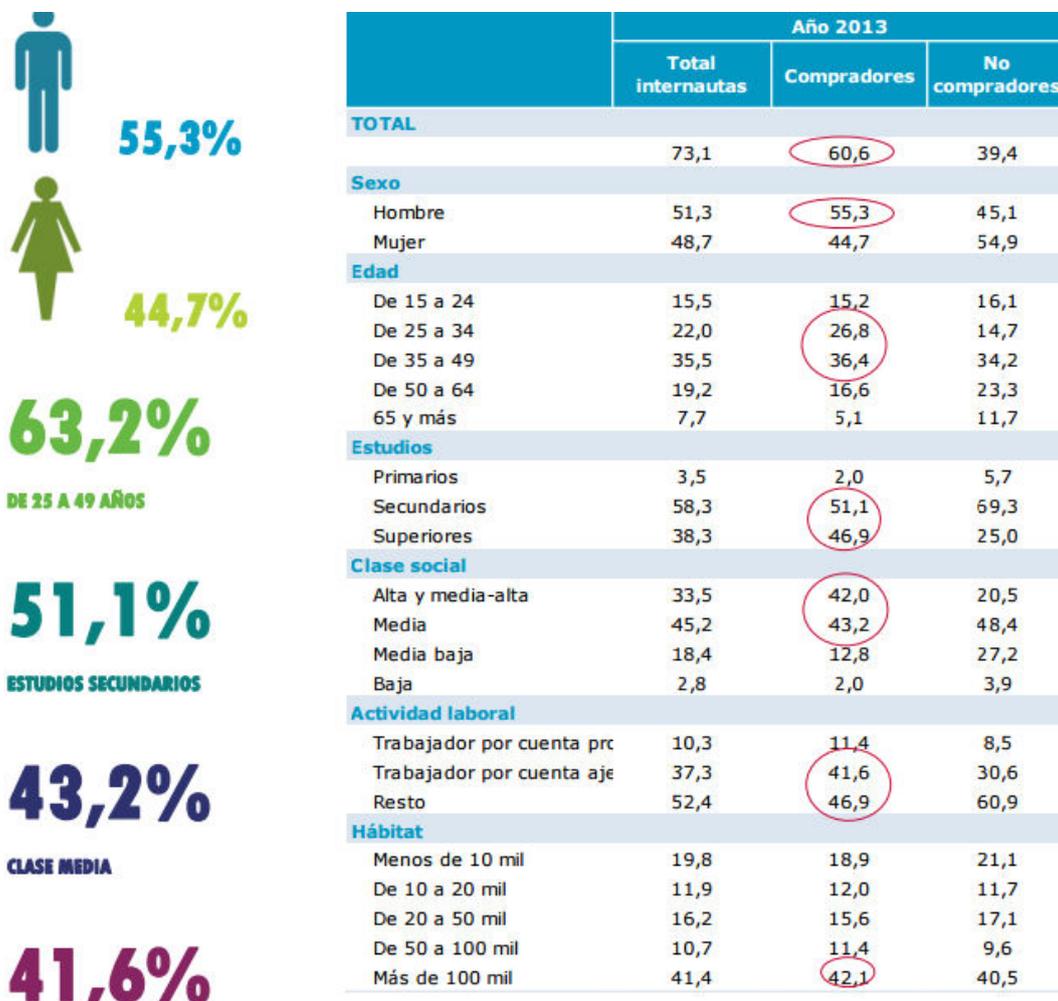
geográfica), las normas de conducta, etc. Dichos factores pueden llegar a repercutir en la forma de actuar de las empresas ya que las personas de una determinada zona comparten ciertos valores.

En base a esto, vamos a analizar la población española en relación a Internet y las compras online.

Según el último estudio sobre Comercio Electrónico B2C realizado por el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI (ONTSI) en 2013 del que ya hemos hablado anteriormente:

- Del total de internautas, el 60,6% ha comprado algún producto o servicio por Internet en 2013.
- Entre los internautas compradores los hombres tienen mayor presencia, un 55,3% frente al 44,7% que representan las mujeres.
- Los internautas entre 25 y 34 años, y entre 35 y 49, son los que realizan más compras con un 26,8% y 36,4% respectivamente.
- Según el nivel de estudios, predominan los compradores internautas con estudios secundarios, 51,1%, mostrando aquellos con estudios primarios muy baja representatividad, 2%.
- Entre las clases sociales tienen mayor presencia la clase alta y media alta, 42%, y media, 43,2%.
- Las grandes poblaciones, más de 100 mil habitantes, son las que mayor representación de internautas compradores muestra, 42,1%.

Figura 14: Perfil socio demográfico del internauta, el internauta comprador y el internauta no comprador (%)



Fuente: ONTSI (2013)

De forma específica, y con datos actuales:

➤ Sexo

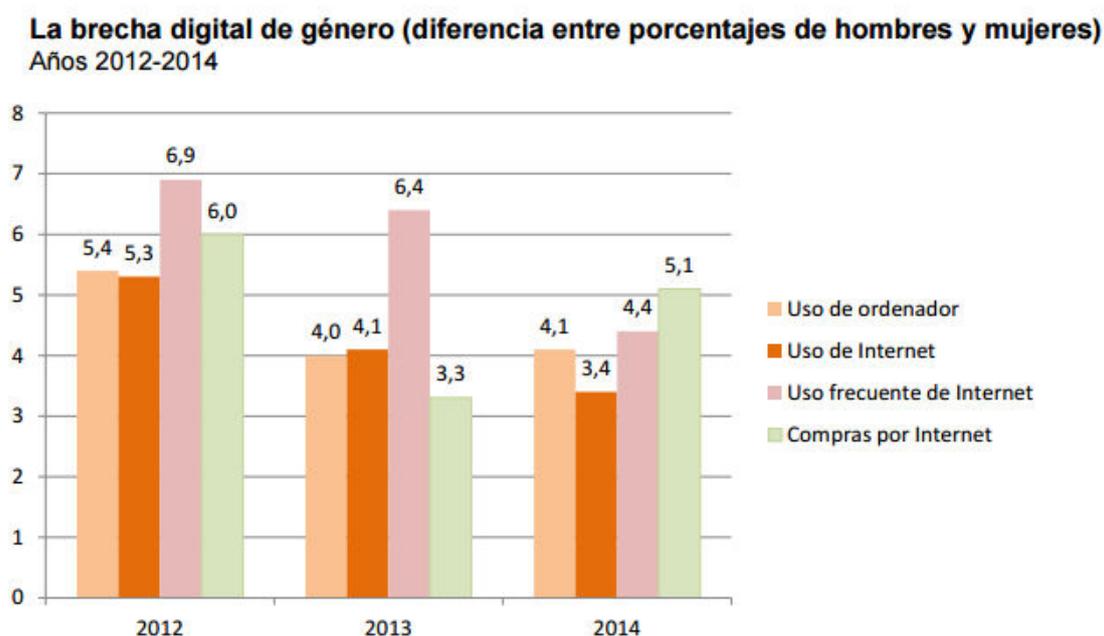
Según el estudio del INE en 2013, de los casi 11 millones de personas que compraron por Internet en 2013, el 46,1% eran mujeres. Esto supone que el 29,1% de la población femenina realizó alguna compra a lo largo de 2013.

En el año 2014, según la misma fuente y en los tres meses anteriores a Octubre, el 76,2% de la población española de 16 a 74 años ha utilizado Internet. Un 77,9% de

hombres y un 74,5% de mujeres, si diferenciamos entre el sexo femenino y el sexo masculino.

Respecto a esto, la diferencia de porcentajes entre sexos volvió a reducirse tanto en el uso de Internet como en el uso frecuente de Internet en dichos meses, manteniendo así la tendencia de los últimos años.

Figura 15: Diferencia entre porcentajes de hombres y mujeres



Fuente: INE (2014)

Tanto para el uso de Internet como para el uso frecuente de Internet, la diferencia de porcentajes de hombre y mujeres se ha reducido desde 2012, situándose en dicho año en 5,3 puntos y 6,9 puntos respectivamente, y reduciéndose en 2014 a 3,4 y 4,4 puntos, respectivamente.

Respecto al uso de ordenador se reduce desde 6,9 puntos en 2012 a 4,4 en 2014. Sin embargo, aumenta en las compras por Internet. A pesar de que la diferencia se reduce de 2012 a 2013 de 6 puntos a 3,3, en 2014 aumenta respecto a 2013, situándose en 5,1 puntos.

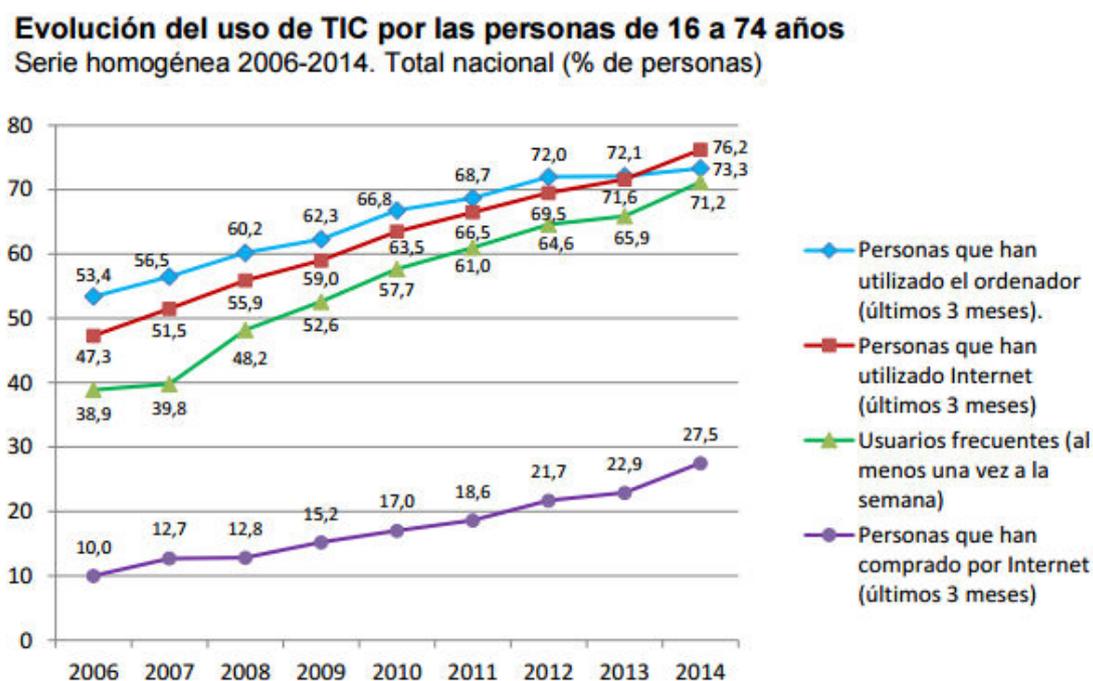
➤ Edad

El estudio del INE en 2014 sobre el Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, distingue entre:

- Población entre 10 y 15 años. Sobre la población infantil señala que el uso de ordenador alcanza el 93,8% y el de Internet el 92,0%. Además la disposición de teléfono aumenta significativamente a partir de los 10 años hasta alcanzar el 90,3% cuando llegan a 15 años.

- Población entre 16 y 74 años. Sobre este grupo señala que el 73,3% ha utilizado el ordenador en los tres meses anteriores a Octubre de 2014 (un aumento de 1,5 puntos respecto al año anterior) y el 76,2% ha utilizado Internet en dichos meses (4,6 puntos más que el año anterior). Además el 77,1% ha accedido a Internet mediante teléfono móvil. En cuanto a los usuarios que se han conectado a la red al menos una vez por semana en los dichos meses representan el 93,5% del total de internautas, lo que supone el 71,2% de la población. El segmento de aquellos de uso diario supone el 60,0% de la población.

Figura 16: Evolución del uso de TIC por las personas de 16 a 74 años



Fuente: INE (2014)

Si hablamos de las compras por Internet, el porcentaje de personas que las han realizado en los tres meses anteriores a Octubre de 2014 es de un 27,5% de la población (Hay una subida de 4,6 puntos con respecto a 2013). Además un 43,2% de la población entre 16 a 74 años ha realizado operaciones de comercio electrónico alguna vez en su vida.

En 2013, los datos del INE indicaban que la mayor parte de las compras online las realizaron personas de entre 35 y 44 años con 29,4% mientras que los jóvenes entre 25 y 34 años representaban un 28%. La población entre 65 y 74 años suponía sólo un 1,9%.

➤ Por comunidades

Las comunidades autónomas:

- Que han utilizado el ordenador en los meses anteriores a Octubre de 2014 con mayor porcentaje son: Madrid con un 81,7%, País Vasco con un 79,6%, Cataluña con un 79,5% e Islas Baleares con un 79,1%. El que menor porcentaje tiene es Extremadura. La Región de Murcia representa un 71%.
- Que han utilizado Internet en dicho período con mayor porcentaje son: Ceuta con 84,8%, Madrid con 84,2%, Islas Baleares con 81,1% y País Vasco con 81%. El de menor porcentaje es Extremadura con un 68,3%. La Región de Murcia se sitúa en el 73%.
- Que han utilizado móvil con el mismo período con mayor porcentaje son: Melilla con un 97%, Madrid con un 96,8%, País Vasco con un 96,5% y Ceuta con un 95,5%. El de mejor porcentaje es el Principado de Asturias con un 93,8%. La Región de Murcia se sitúa en un 94,8%.
- Los usuarios frecuentes se encuentran con mayor porcentaje en las siguientes comunidades: Madrid con un 79,3%, Islas Baleares con 77,5%, País Vasco con 77,3% y Cataluña con un 75,1%. El menor porcentaje lo tiene Extremadura con un 63,8%. La Región de Murcia se sitúa en un 67,1%.

En conclusión, vemos que las comunidades con mayor porcentaje son Madrid, País Vasco e Islas Baleares; y el de menor Extremadura. La Región de Murcia, en general, se sitúa con porcentajes favorables en comparación con el resto.

Respecto a las compras online, los datos del INE en 2013 señalaban que la comunidad autónoma que más compras online realizó fue el País Vasco con un 41,1%, seguida de cerca por la Comunidad de Madrid con el 40,2%. Las que menos son Canarias (20,7%) y Extremadura (24,1%).

➤ Nivel de estudios

Con respecto al nivel de estudios, los datos del INE en 2013 indican que el 42% de las personas que compran por Internet tiene estudios superiores, el 27,3% ha terminado educación secundaria y el 12,6% está actualmente estudiando.

➤ Por productos

Según el estudio realizado en 2014 por *Online Business School*, el 32% de las personas que compran en España lo hacen a través de Internet.

En el año 2013, las principales compras que se realizaron por Internet en España fueron la ropa, calzado y material deportivo, y las entradas para eventos. En ambas categorías, un 12% de la población prefirió hacer la compra online antes que desplazarse.

En 2014, los productos/servicios más comprados son alojamiento de vacaciones (54,1%), otros servicios para viajes (46,1%), material deportivo y ropa (42,9%) y entradas para espectáculos (42,0%).

En resumen, todos los datos que hemos analizado son positivos. Todos han tenido una evolución creciente y demuestran que cada año el uso de Internet es mayor, incluido para actividades como la compra online. Cada vez, este medio está más presente en la sociedad y la adaptamos a nuestro día a día, cambiando nuestros hábitos y comportamientos.

Hemos podido analizar que, según el INE, en los tres meses anteriores a Octubre de 2014 el 27,5% de la población ha realizado compras por Internet y que, además un 43,2% de la población entre 16 a 74 años ha realizado operaciones de comercio electrónico alguna vez en su vida. También hemos conocido que las mujeres realizan más este tipo de actividades y que aquellos tienen estudios superiores tiene mayor porcentaje de compras online que los que no. Por comunidades, las de mayor porcentaje

son Madrid, País Vasco e Islas Baleares; y el de menor Extremadura. La Región de Murcia, en general, se sitúa con porcentajes favorables en comparación con el resto. En cuanto a productos, conocemos que ropa es una de los productos más demandado online, además de otros.

El crecimiento tanto del uso de Internet como el de las compras online cada año aumenta significativamente y todo apunta a que en los próximos años seguirá así. Ya en el apartado del *e-commerce* hemos visto que las previsiones tanto para 2015 como 2016 es que la tendencia de crecimiento sea constante, y por ahora, no se espera que disminuya. Está en pleno auge lo que es un dato favorable para la creación de nuestra empresa ya que se trata de un comercio online.

3.2 Análisis del sector.

El análisis del sector lo realizaremos mediante el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, por el que se analiza y clasifica los factores que afectan a un sector determinado. Se trata de una herramienta para analizar el mercado con el fin de definir una estrategia adecuada para poder abordarlo.

El sector que a nosotros nos interesa analizar es el textil.

Figura 17: Las 5 Fuerzas de Porter en nuestra empresa



Fuente: elaboración propia a partir del modelo de las 5 fuerzas de Porter (1982)

3.2.1 Capacidad de negociación de los proveedores

El poder de negociación con los proveedores depende de las características del sector como por ejemplo el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor o su concentración.

El sector en el que se encuentra nuestra empresa es el del textil y moda. Basándonos en los criterios anteriores, podríamos considerar el poder de negociación de los proveedores en el sector de la moda bajo: el número de proveedores es amplio y no suelen estar muy diferenciados.

Sin embargo, para nuestra empresa, consideramos que el poder de negociación de los proveedores es alto. Esto se debe a que, aunque el número de proveedores de camisetas es elevado y podemos elegir uno u otro en función de sus condiciones, o cambiar de proveedor si el elegido no nos da el servicio requerido, dependeremos de ellos para obtener el producto final.

La empresa sólo se encarga, en relación con los proveedores, de la realización de los diseños y de la elección de los tipos de camisetas. Los proveedores serán los que nos suministrarán las camisetas que hemos demandado y los que realizarán el proceso de producción a través de la serigrafía de los diseños en dichas camisetas. Por ello, si estos fallan, la empresa falla. Es decir, sin los proveedores nuestra empresa no funciona pues son ellos los que nos abastecen y los que realizan el proceso de producción. Por ello, crearemos una base de proveedores con acuerdos que resulten ventajosos para ambas partes.

3.2.2 Amenaza de los productos sustitutivos

En el sector de la industria textil, se suele hablar más de marcas de sustitución que de productos de sustitución al no analizar un producto en particular, sino el surtido completo de una marca. Sin embargo, nuestra empresa al principio se centrará sólo en la oferta de un producto en particular, no en un conjunto de productos, por tanto en este caso sí hablaremos de productos de sustitución.

En función de las características de los productos, algunos estarán más sujetos a la sustitución que otros. Los de mayor grado de sustitución son productos de ciclos de vida

cortos, productos con una evolución hacia una mejora de la relación calidad/precio y productos con altos márgenes comerciales.

Centrándonos en el producto que nosotros vamos a ofrecer, camisetas, dichas características están presentes. Tienen un ciclo de vida corto porque las tendencias tienden a cambiar rápidamente: en un período determinado de tiempo la moda puede imponer camisetas largas o cortas, ajustadas o anchas etc. De hecho, la mayor parte de los productos que ofrecen las firmas tienen un ciclo de vida corto. Por otra parte, cada vez más las empresas compiten por mejorar la calidad/precio de sus productos, entre ellos las camisetas, debido a que algunas empresas llevan la producción a países *low-cost*, donde se consigue competitividad en precios pero no en calidad. Y por último, para aquellas marcas que son fuertes, los márgenes comerciales pueden llegar a ser bastante altos.

Esta industria es muy grande y hay muchas marcas que comercializan con ropa de moda actual, por lo que detectamos que los productos sustitutivos a los que nuestra empresa se enfrenta son todas las camisetas o productos similares ofertados por las marcas existentes en el mercado, desde las grandes empresas internacionales y mundialmente conocidas hasta los pequeños comercios locales, ya sea a través de Internet o bien a través del comercio tradicional.

Aunque bien es cierto que nos diferenciamos en la parte de que los diseños son exclusivos de nuestra marca, que los clientes dispondrán de una gran variedad donde elegir, y de que dispondrán de una atención personalizada y atención al cliente de mayor grado al dedicarnos y enfocarnos principalmente a la producción de camisetas, eso no quita que nuestros clientes también encuentren camisetas de su gusto en las demás firmas.

Como consecuencia, existe un gran abanico de posibilidades a la hora de comprar y podemos concluir que la amenaza de sustitución en nuestra empresa es alta.

3.2.3 Poder de negociación con los compradores

Sólo cuando los consumidores están muy concentrados, asociados en grupos grandes o cuando compran cantidades muy importantes de los productos o servicios que ofrece la empresa, tienen poder de negociación.

En la industria de la moda no podemos decir que ocurra ninguno de los casos anteriores. Los consumidores rara vez se asocian en grupos grandes, sino que realizan compras de manera individual. Tampoco suelen tener un peso significativo en comparación con la producción total de una empresa.

En resumen:

- Mínimo coste de cambio
- Muchos consumidores compran por precio
- Tendencia poco “fiel” en el sector textil

Estos comportamientos en los consumidores también se pueden aplicar a nuestra empresa, por lo que el poder de negociación de los compradores es muy bajo o débil.

3.2.4 Amenaza de nuevos entrantes

La aparición de nuevos entrantes viene condicionada por la existencia o no de barreras de entrada. Dichas barreras de entradas se pueden entender como patentes, economías de escala, requisitos de capital importantes, costes de transferencia, acceso a la distribución, las políticas gubernamentales, etc.

En nuestro sector, podemos considerar que muchas de las citadas anteriormente existen pero son débiles ya que cualquiera puede decidir abrir una tienda nueva. Sí es cierto que las grandes empresas textiles tienen ventaja, pues se benefician de economías de escala, contratos atractivos con los proveedores, diferenciación, confianza de los consumidores habituales y de la curva de experiencia que les da cierto *know-how*, pero también es cierto que al comienzo las empresas nuevas cuentan con otra serie de ventajas: mayor rapidez de adaptación a los cambios, cercanía al cliente, estructura sencilla que facilita su eficiencia, etc.

Además con la aparición de Internet, la barrera de entrada de requisitos de capital es cada vez menor porque Internet permite crear una empresa con bajos costes al no necesitar una estructura física.

Como consecuencia de todo ello, la amenaza de nuevos entrantes es fuerte y significativa.

3.2.5 Competidores en el sector

Como ya hemos mencionado anteriormente, el sector de la industria textil es muy grande y, por tanto, hay mucha competencia.

Todas las empresas, tanto internacionales y nacionales como locales, que oferten camisetas o productos con características similares son nuestros competidores.

Las grandes empresas conocidas mundialmente como algunas marcas del grupo Inditex son nuestros competidores más fuertes. Tienen buena imagen de marca, años de experiencia, la confianza de sus clientes, etc. Muchas de ellas no sólo se encuentran situadas en la localidad en la que vamos establecer nuestra empresa, sino que por Internet también se puede acceder a ellas.

Además, también en Internet, existen empresas que no están situadas en la localidad pero a la que consideramos como competidores porque distribuyen sus productos a distintos puntos geográficos.

Por último, pequeños comercios locales que se dediquen a la oferta de nuestros productos o que cumplen funciones similares son competidores.

En esta industria un gran número de empresas compiten por ofrecer la última moda a buena calidad y al mejor precio con el fin mejorar su posición en el mercado, así que concluimos diciendo que la rivalidad interna que existe en el sector es alto.

3.3 Análisis DAFO

El análisis DAFO es un estudio que consiste en identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una determinada empresa en su sector de forma que nos ayude a tomar decisiones y adoptar estrategias consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

Dicho esto, a continuación realizaremos un análisis DAFO de nuestra empresa:

➤ Debilidades

Son las características internas de la empresa que pueden convertirse en barreras y complicar el cumplimiento de los objetivos fijados.

Sobre nuestra empresa hemos identificado las siguientes:

- Alto poder de negociación de los proveedores
- Empresa de reciente creación
- Dificultad para obtener financiación
- Economía de aprendizaje
- Falta de experiencia en este sector
- Fraudes de compras por Internet
- Baja fiabilidad de los consumidores en dar datos personales por Internet
- Imposibilidad de tocar el producto
- Tiempo de entrega

➤ Amenazas

Se trata de las situaciones que el entorno de la empresa presenta y que pueden perjudicar negativamente a la consecución de los objetivos fijados.

Para nuestra empresa hemos identificado las siguientes:

- Alta rivalidad interna en el sector
- Alto número de competidores
- Alta amenaza de productos sustitutivos
- Tendencia poco fiel de los consumidores en el sector
- Inestabilidad de la economía (crisis económica)
- Prestigio de la competencia ya asentada en el sector

➤ Fortalezas

Son las características internas de la empresa que facilitan o ayudan a cumplir los objetivos fijados.

Para nuestra empresa:

- Mayor variedad del mismo producto ya que nos dedicamos principalmente a él
- Exclusividad de los productos
- Productos de calidad
- Precio
- Servicio post-venta
- Estructura online: mayor captación de consumidores
- Compra en cualquier momento (horario sin límites)
- Ahorro en costes de una estructura física y personal

➤ Oportunidades

Se trata de las situaciones que presenta el entorno de la empresa y que pueden ayudar a la consecución de los objetivos fijados.

Las identificadas para nuestra empresa:

- Empresa online: mayor capacidad para llegar a más puntos geográficos
- Demanda creciente online
- Estimaciones positivas de la evolución de la economía
- Bajos costes de creación
- Gran número de proveedores
- Escasas barreras de entrada

La realización de dicho análisis DAFO junto con el análisis de las estrategias de Portes, nos ayudarán a determinar nuestra política de comercialización.

4 Plan de Marketing

El Marketing, según Philip Kotler y Gary Armstrong (2008), considerado el padre del Marketing moderno, consiste en un “proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos de valor con otros grupos e individuos”.

Según la “*American Marketing Association*” (2007), “es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto, para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones” con la finalidad de beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes.

El plan de marketing determinará, teniendo en cuenta el análisis de la situación del entorno en el apartado anterior, los objetivos de nuestra empresa y las políticas de estrategia del Marketing Mix que llevaremos a cabo para la consecución de dichos objetivos, es decir, nuestra política de producto, de precios, de promoción y de distribución.

Además, como somos una empresa online, también analizaremos el Marketing Virtual. Es una modalidad del Marketing que se aplica a Internet y se basa en las 4F (flujo, funcionalidad, *feedback* o retroalimentación, y fidelización).

4.1 Marketing Mix

Kotler y Armstrong (2008), definen el Marketing Mix como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta que incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”.

Las medidas de marketing se enfocarán a generar notoriedad de marca. Utilizaremos las redes sociales para dar a conocer nuestros diseños y organizar concursos de ideas para conocer hábitos y respuesta a los productos y, sobre todo, para captar referencias de clientes potenciales.

➤ Producto

Las decisiones sobre el producto son de gran importancia, porque son las que crean los medios para satisfacer las necesidades del mercado. Estas decisiones deben mantenerse a largo plazo, e incluyen el diseño y la puesta en práctica de políticas relativas.

Nuestro negocio ofrecerá, como ya hemos dicho en numeradas ocasiones, camisetas creadas exclusivamente por nosotros mismos. Los diseños son pensados y dibujados por nuestra empresa, por tanto, crearemos una marca nueva, la nuestra, y los bocetos sólo se podrán encontrar en ella.

Figura 18: Algunos de nuestros productos



Fuente: elaboración propia

En relación a ello, registraremos nuestra marca y el nombre de nuestro negocio a través de “el Organismo Público responsable del registro y la concesión de las distintas modalidades de Propiedad Industrial” para tener los derechos exclusivos de uso.

Por otra parte, aunque no seamos nosotros los que confeccionemos las camisetas, elegiremos proveedores que nos ofrezcan camisetas de calidad, donde comprobemos

que la confección y el tejido del producto sean excelentes, y cuyo proceso de serigrafía sea profesional y nos garantice la calidad de su imprenta sobre el producto. Todo este proceso de realización será supervisado por nosotros para comprobar y garantizar la máxima calidad del producto final.

Las camisetas serán de distintos tipos, formas y tejidos para ofrecer una mayor variedad al cliente, aunque sobre todo nos centraremos en ofrecer las tendencias que en ese momento estén presentes en la moda. Otros aspectos relacionados con el producto es el envase. El envase consistirá en una bolsa de plástico transparente con el logotipo de nuestra empresa.

En lo referido al logotipo, este será representativo de nuestros productos y se utilizará como símbolo propio para la imagen corporativa de la empresa. Estará presente en todos los servicios relacionados con nuestra empresa, como pueden ser bolsas, tarjetas, publicidad, secciones en la propia página web, etc.

El logotipo y eslogan pensado para nuestra empresa es “la moda a un *click*”, que representa un ratón con colores atrevidos y bipartido porque no es exclusivo de un género, tal y como muestra la figura 19:

Figura 19: Logotipo de empresa



Fuente: elaboración propia

➤ Precio

Para establecer el precio de nuestro artículo tendremos en cuenta los que presentan las empresas similares del mercado. Así estableceremos aquel que sea competitivo y atractivo para “atrapar” al consumidor.

Para establecer el precio, nos hemos orientado en el precio que se paga por la exclusividad de los productos en el mercado. De esta forma el precio se fijará en 35 euros.

Los gastos de envío son totalmente gratuitos en territorio peninsular. Las devoluciones si tendrán costes para los clientes, mientras que en el caso de los costes del primer cambio de tallas o modelos también serán gratis en territorio peninsular. Pueden existir zonas excepcionales en cuyo caso será el destinatario el que se haga cargo de los costes adicionales. El cliente podrá consultar en nuestra página web los territorios con dichas excepciones.

En los envíos a las Islas Canarias, Ceuta y Melilla o a destinos Internacionales se aplicarán un cargo especial en concepto de DUA.

Los métodos de pago estarán constituidos por servicios como *PayPal*, o con diferentes tarjetas de crédito y débito: visa, visa electrón, *mastercard*, maestro, euro6000, *servired*, *American express*...

➤ Promoción

Debemos poner especial atención a esta fase, ya que es fundamental para que el producto se dé a conocer, sea identificable en el mercado y sea capaz de generar una gran demanda del consumidor final.

Las acciones que llevaremos a cabo para atraer clientes y empezar a darnos a conocer en el mercado serán, por una parte, ofrecer distintos tipos de descuento en la etapa de apertura y comienzo de la empresa. Consistirán en:

- Descuento del 10% en todos los productos de nuestra web y 20% si un amigo del cliente realiza una compra.
- Segunda unidad a mitad de precio para aquellos que se registren en nuestra web y le den a me gusta a la página en Facebook.
- Costes de envío gratis para compras superiores a 50 euros para territorios donde existen cargos excepcionales y los costes de envío corran a cargo del cliente.

- Sorteos de tarjeta cliente o regalo de camisetas u otros productos con el logotipo y nombre de la empresa.

Dichos descuentos y promociones después de un tiempo y en función del éxito que hayan tenido, se mantendrán, reducirán o eliminarán.

Además para fidelizar al cliente, aquellos usuarios que se registren en nuestra página web podrán disfrutar de beneficios exclusivos en sus compras: sorteos, ofertas y descuentos.

➤ Distribución

Este apartado contiene lo relativo a los lugares de punto de venta o la relación existente con los intermediarios, plazos de entrega, aumentar o disminuir la fuerza de ventas, tiempo de envío, servicio post venta, gastos de envío.

El punto de venta es la página web. La confirmación de pedido se realizará a través de correo electrónico. Se le dará un número de pedido a través del cual puede ver el estado en el que se encuentra su compra.

Los canales de distribución son dos. Por una parte, nuestro proveedor de camisetas serigrafiadas, un pequeño negocio de serigrafía llamado Seriferna y ubicado en Cartagena que nos proveerá de camisetas además de serigrafiarlas con el fin de que el proceso productivo sea más rápido. Y, por otra, nuestro operador logístico Tipsa el cual cuenta con servicios para *e-commerce*.

El tiempo de producción con el que funciona nuestro principal proveedor para nuestro producto es de entre 10 y 15 días.

En el caso de nuestro operador logístico, el tiempo de envío de los pedidos a nuestros clientes dependerá del lugar geográfico al que se envíe, pero se estima que la duración comprenda entre 24/48h para envíos peninsulares (España y Portugal) y 48/72h para envíos a Islas baleares y Canarias desde, en ambos casos, que el pedido ha sido expedido. Para destinos internacionales la duración podrá variar en 3 y 7 días. El envío se realizará a cualquier dirección física que pertenezca a los países disponibles en nuestra web.

Dichos plazos de entrega son orientativos ya que se basan en los servicios de nuestro operador logístico y hacen referencia a días laborables (de lunes a viernes no festivos). Los envíos serán gratuitos en territorio peninsular. Para envíos fuera de la península se cobrará un incremento sobre el precio de compra correspondiente a los gastos de envío, que será diferente en función del lugar geográfico al que se mande el pedido. Los clientes podrán consultar en nuestra página web una tabla de precios para dichas zonas geográficas fuera de la península.

Una vez realizada la compra, facilitaremos al cliente, a través de un *e-mail* informativo, un código de seguimiento de su pedido. Con este, podrá consultar el estado del envío a través de la página web de nuestro operador logístico.

Los cambios o devoluciones tendrán un plazo de 15 días naturales desde que haya recibido el envío (la fecha del resguardo acreditativo de la entrega servirá a efectos de cómputo del plazo) y se llevarán a cabo siempre que el producto este en perfectas condiciones. Las cancelaciones de pedidos se podrán realizar siempre y cuando no se haya producido el envío, en cuyo caso se podrá realizar su devolución una vez recibido.

Para solicitar la devolución del importe de la compra, el cliente deberá ponerse en contacto con nosotros a través de nuestro correo electrónico indicando el número de pedido y código de seguimiento, motivo de la devolución (con el fin de mejorar nuestros servicios), y la dirección, fecha y horario de recogida del pedido a devolver. Una vez el cliente haya terminado este proceso y nosotros recibido la información, nos pondremos en contacto con él a través de nuestro operador logístico para la recogida del producto. A estos efectos, hay que mencionar que las devoluciones no son gratuitas, y el cliente deberá pagar los costes relacionados con el transporte.

En caso de cambio de talla/modelo, el cliente deberá seguir las instrucciones anteriormente mencionadas, señalando el motivo del cambio. El operador logístico se encargará de la recogida del producto y en un plazo de 48h se le entregará el nuevo pedido. En este caso, este proceso si es totalmente gratuito.

Para las cancelaciones, el cliente se pondrá en contacto con nosotros a través de nuestro correo electrónico e indicará el número de pedido y código de seguimiento, y motivo de la cancelación.

El servicio de atención al cliente estará constituido por una línea de teléfono y una dirección de correo electrónico. Estas serán atendidas por persona encomendadas específicamente para ello. Ayudarán al cliente y lo asesorarán en aquellos casos que sean necesarios. La línea de teléfono no tendrá horario, estará disponible en cualquier momento del día, sin embargo, el correo electrónico sí. Dicho horario estará disponible de 9:00 hasta 22:00 ininterrumpidamente, y el tiempo de respuesta máximo será de un día.

En el servicio de atención al cliente, dispondremos de un servicio postventa para solucionar cualquier problema con nuestras camisetas o envíos, intentando ofrecer una atención rápida y eficaz con el fin de fomentar la fidelización del cliente y atender al cliente en cualquier situación. Así conseguiremos que este tenga una buena imagen de la empresa y pueda informar a nuevos clientes sobre nuestros servicios. Queremos conseguir la máxima satisfacción del cliente.

4.2 Marketing Virtual

Llamado también *cibermarketing* o *emarketing* entre otros, es el que se aplica a Internet y se dirige a toda persona en el mundo que tenga un ordenador y conexión a la red. En este tipo de marketing existen herramientas que permiten que las empresas alcancen una buena visibilidad y puedan vender mejor sus productos o servicios.

El marketing digital se basa en las 4F (flujo, funcionalidad, *feedback* y fidelización), que son las variables que componen una estrategia de marketing efectiva, como lo son en el marketing mix las 4P (*price, product, place y promotion*).

Las estrategias del marketing digital son:

- a) Visibilidad y atracción del tráfico: herramientas SEO y SEM, marketing de contenidos (blog), presencia en redes sociales, marketing viral, comparador de precios en caso de *e-commerce*.
- b) Conversión del tráfico en clientes: Diseño web, usabilidad.
- c) Fidelización de clientes: *newsletter*, tarjetas de fidelización, descuentos especiales, atención al cliente, e-mail marketing.

➤ Flujo

El usuario se tiene que sentir atraído por la interactividad que genera el sitio para captar la atención y no lo abandone en la primera página. Para ello el diseño de nuestra página web, lo dejaremos a un especialista en este tema. Aunque tenemos unas ideas básicas de lo que queremos hacer para ello. Pretendemos que, para captar la curiosidad de los visitantes a la web oficial de la empresa, en la portada o el inicio, no se encuentren sólo las camisetas ya que puede ser aburrido o común, sino que aparezcan chicas y chicos con nuestras camisetas y en situaciones o momentos de felicidad, alegría, diversión o bienestar. Además cuando pasemos el ratón por encima de esas imágenes, estas cambien o sobresalga una foto de la camiseta para ver los detalles. Las imágenes podrán ser, por ejemplo, dos mujeres riéndose en una cocina moderna mientras toman café con nuestras camisetas puestas, tres amigas disfrutando de un día en el campo o varios chicos en una barbacoa. Queremos que sea casual, que no sea la común modelo posando para la cámara.

Además queremos que la web se muestre actual y moderna, así como lo hacen Zara o Mango, de fondo blanco y letras negras. Y queremos que tenga un contenido claro, fácil de ver y no cargado. La experiencia del visitante debe ser satisfactoria para que se anime a volver en otra ocasión no muy lejana.

Por otro lado, hay que conseguir un posicionamiento óptimo en Internet debido a la gran competitividad existente en comercio electrónico. Utilizaremos dos técnicas de posicionamiento en buscadores que existen actualmente: SEO (*Search Engine Optimization*) para la aparición de forma natural en las primeras posiciones de los resultados de búsqueda y SEM (*Search Engine Marketing*) para que nuestro enlace aparezca en los enlaces patrocinados pagando una suma de dinero por cada vez que algún usuario acceda a nuestro sitio web.

En dichas técnicas SEO las principales palabras claves serán: camisetas, modernas, exclusivas, diferentes, moda, online, ToleTole, envío gratis.

➤ Funcionalidad

La navegabilidad tiene que ser intuitiva y fácil para el usuario; de esta manera, prevenimos que abandone la página por haberse perdido. Así, la usabilidad y la persuabilidad cobran especial relevancia en este concepto.

Como ya hemos dicho, contrataremos a un especialista para toda esta labor. Pero las ideas básicas para que los visitantes se sientan atraídos y encuentren facilidades para pasar el rato navegando por nuestra web, es ser claros, dividiendo la página inicial en distintos apartados para que encuentren cómodamente lo que están buscando.

De forma similar a las demás web de firmas, podemos encontrar las secciones de mujer y hombre, la de nuestra historia, contactos, ofertas y descuentos etc. Existirá la opción de ver la web en dos idiomas: español e inglés y la posibilidad de visitar, a través de los enlaces disponibles en la web, nuestro blog e Instagram y nuestra página en Facebook. Se trata de mostrar nuestras camisetas y vestirlas en el día a día, dando a los usuarios ideas y provocando interés por las prendas.

En resumen, queremos que nuestra web sea sencilla y fácil de entender y usar, pero que a la vez sea divertida y novedosa, para captar la atención del cliente y la curiosidad de navegar por ella. Queremos que tenga facilidades para buscar lo que encuentra y que la experiencia sea satisfactoria.

➤ *Feedback* O Retroalimentación

Debe haber una interactividad con el internauta para construir una relación con éste. La percepción que recibe y la consecuente reputación que se consigue son la clave para conseguir confianza y una bidireccionalidad: debemos mostrarnos humildes, humanos, transparentes y sinceros.

Creamos el blog para este fin. Lo llevaremos a cabo nosotras mismas y lo actualizaremos todos los días ya que es la clave para comunicarnos con nuestros clientes. Responderemos preguntas y resolveremos problemas dentro de unos límites, sólo referido a nuestra firma. Nos mostraremos divertidos y activos, intentando ser novedosos y dinámicos con las fotografías y los temas del blog. Abordaremos temas sobre las tendencias del momento, presentaremos los *outfits* de las famosas aplicados a

nuestras camisetas, daremos ideas sobre peinados, belleza y maquillaje, también consejos sobre cómo cuidarnos, temas relacionados sobre deporte y salud, trucos para disimular aquello que nos disgusta sobre nosotras, planes para hacer, menús para cocinar, etc., siempre acompañados de alguna foto sobre el tema abordado vistiendo nuestra camiseta. Queremos transmitir felicidad a través de la moda y siempre siguiendo las tendencias con nuestra firma. El fenómeno de las *bloggers* es actualmente famoso, especialmente a través de Instagram, y una forma fácil de abrirnos paso.

La página de Facebook también será organizada por nosotras. Se actualizará cada día con fotos divertidas, se realizarán sorteos, se mostrarán algunos de los productos, noticias curiosas, actualidad, vídeos, actualizaciones en el blog e Instagram, ofertas y descuentos, etc relacionados a nuestra empresa y al mundo de la moda. Es una forma de estar en contacto constantemente con las personas, de hacernos notar y conseguir la confianza de los clientes.

Con ambas herramientas, además de la web, nos mostrarnos como una empresa cercana al consumidor.

➤ Fidelización:

Una vez entablada la relación con el internauta, no hay que dejarlo escapar. Debemos buscar un compromiso y proporcionarle temas de interés para él, cautivarle.

Esta fidelización la realizamos mediante tarjetas cliente, a través de las redes sociales y mediante e-mails personalizados que enviaremos al cliente para seguir en contacto con él y que no se olvide de nosotros.

5 Plan de Operaciones

5.1 Localización y distribución

La sede de operaciones de la empresa la situaremos en un pequeño local que alquilaremos en Cartagena. Desde ahí gestionaremos la compra y recepción de las camisetas, y la preparación y la distribución de los pedidos de los clientes.

Dado que las operaciones logísticas las realizaremos mediante *outsourcing* y que nos enfocamos a un mercado online, la superficie del local alquilado no será muy grande y el importe a pagar por concepto de alquiler tampoco será muy elevado.

La ubicación física es indiferente, puesto que no es fundamental para el desarrollo del negocio. Con estas características hemos seleccionado un local comercial de planta baja de edificio distribuido en 5 despachos, un almacén y 2 aseos. Su superficie es de 145 m² y el alquiler mensual es de 300 euros.

Dicho local se encuentra en Calle Arias, nº 27 Los Dolores, Cartagena, Murcia, código postal 30310.

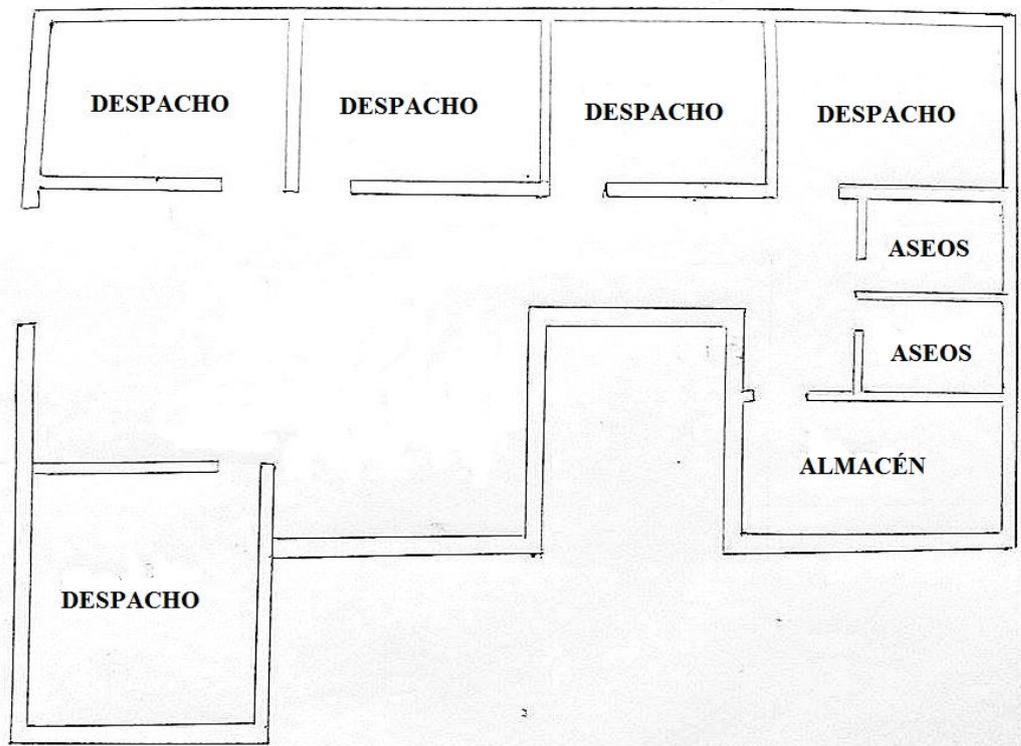
Las operaciones que llevaremos a cabo en dicho local serán:

- Recepción: se situará a la entrada del local comercial. Será el lugar donde atenderemos la llegada de nuestros pedidos a los proveedores, en caso de envío, y la recogida por nuestro operador logístico de los pedidos realizados por los clientes. También daremos la opción a los clientes de visitar nuestra oficina para ser atendidos personalmente sobre cuestiones relacionados a nuestros productos y nuestra empresa.
- Servicio de atención al cliente y gestiones administrativas: se situará en uno de los despachos en los que se divide el local. Será el lugar desde donde se lleven a cabo las gestiones relacionadas a solucionar las dudas y los problemas planteados por clientes a través de correo electrónico y teléfono. Este servicio, cubrirá la atención al cliente tanto antes de la venta como después. Es decir, también dispondremos de un servicio post venta para dar una mejor atención al cliente ya que la satisfacción del cliente es lo más importante para nosotros. También será el lugar desde el cual se realizarán las cuestiones relacionadas con los pedidos a los proveedores, la contabilidad de la empresa y las bases de datos de los clientes, facturas, etc.
- Estudio de diseño y marketing online: situado en otro de los despachos de los que dispone el local, estará equipado de los materiales necesarios para dibujar los bocetos, ya que será el lugar donde se crearán los diseños que después se serigrafiarán en las camisetas. También será el lugar en el que se lleven a cabo

las tareas de mantenimiento y la actualización de la página web, entre otras. El motivo es que nuestra empresa se basa fundamentalmente en una página online, y por ello debemos poner especial atención a esta tarea.

- Almacén: se ubicará en un espacio amplio diseñado principalmente para ello. Aquí se almacenarán los productos recibidos y se organizarán de forma eficiente para que el proceso de preparación de pedidos realizados por clientes se lleve a cabo lo más rápido posible y con un bajo porcentaje de error.
- Envíos: se situará en uno de los despachos que habilitaremos para esta función. Todos los pedidos realizados por los clientes se prepararán y se llevarán a este lugar para su posterior envío a través de la empresa de transporte contratado por nuestra empresa. De esta manera también disminuirémos el margen de error y el tiempo de envío para que los clientes reciban los productos lo más rápido posible.

Figura 20: Distribución en planta



Fuente: elaboración propia

5.2 Inversión

➤ Local Comercial

Será la instalación donde se establecerá la base de operaciones de la empresa y por tanto, desde donde se llevará a cabo todo el trabajo. El establecimiento se encuentra en la ciudad de Cartagena y puesto que nos dedicaremos a la venta online principalmente, no necesitamos que se encuentre en un lugar visible.

El coste estimado para este establecimiento será de 300 euros mensuales, que incluye los costes indirectos de luz, agua y electricidad. Los de telefonía e Internet no vendrán incluidos.

➤ Mobiliario

Para poner a funcionar dicho local, necesitaremos prepararlo comprando materiales de oficina y de trabajo. Estos materiales incluyen, mesas y sillas, estanterías y muebles para guardar documentos, bolígrafos y otros instrumentos para escribir, grapadoras, tijeras, papeleras, etc.

El coste estimado de los materiales que necesitamos para poner en marcha nuestra empresa es de un poco menos de 1.500 euros.

➤ Equipos informáticos

Otros materiales de oficina que necesitamos para poner en marcha la empresa son los equipos informáticos tales como ordenadores, pantallas, teclados, impresoras, fotocopadoras, teléfono y fax, y bases de datos y programas para el ordenador.

El coste estimado para estos materiales es de algo más de 4.000 euros.

➤ Almacén

Lo habilitaremos con muebles y estanterías para ordenar los productos de forma que sea más cómodo y fácil encontrarlos en el momento de preparar los pedidos. De esta manera ahorraremos tiempo y evitaremos equivocaciones.

El coste estimado para dicho cometido es de 500 euros.

5.3 Descripción del proceso productivo

En primer lugar diseñaremos los bocetos que posteriormente queremos que se serigrafien en las camisetas. Una vez tengamos un conjunto de diseños, nos pondremos en contacto con nuestros proveedores para mirar los distintos tipos de camiseta y elegir aquellas que nos parezcan más apropiadas para nuestro diseño. Tras esta elección y la toma de decisiones perteneciente a los bocetos sobre las camisetas (tal como los colores y la zona en el que el boceto ira serigrafiado en la camiseta), el proveedor comenzará con el proceso de serigrafía y posterior envío, si ese fuera el acuerdo.

Al principio, como ya hemos mencionado en ocasiones anteriores, sólo tendremos un proveedor, el cual además de ofrecernos las camisetas también se ocupará del proceso de serigrafía. Y, al situarse en la misma localidad que la base de operaciones de nuestra empresa, seremos nosotros quienes recojamos el pedido, sin necesidad de soportar costes de envío.

En segundo lugar, una vez tengamos las camisetas, nos pondremos en marcha para meterlas cuanto antes en la página web. Es decir, empezaremos con el proceso de fotografía para que los clientes puedan ver el producto lo antes posible y comenzar a realizar pedidos. También será el momento de decidir si realizar ofertas, descuentos, sorteos etc. Dependiendo de la época del año y de las circunstancias de nuestra empresa.

Una vez realizados los pedidos de nuestros clientes por nuestra página online, los prepararemos y los trasladaremos del almacén, donde se encuentran desde el momento en que llegan, a la sala de envíos, donde posteriormente pasará a recogerlos nuestro operador logístico.

El espacio dedicado al servicio de recepción será el lugar en el que nos pondremos en contacto y mantendremos relaciones con nuestros proveedores. Será aquí donde recibamos las camisetas y las mandemos a almacenar, y será desde aquí desde donde las enviemos ya que cuando la empresa de transportes contratada llegue, abriremos la sala de envíos para que se lleven los pedidos. Todas estas entradas y salidas de camisetas se registrarán en dicho espacio.

Después de la compra y de la llegada de los pedidos a los clientes, dispondrán de un servicio de atención al cliente postventa. Se podrán poner en contacto con la empresa a

través de correo electrónico o teléfono para consultar dudas y resolver problemas. Además, para comodidad de los clientes, también daremos la opción de poder visitar nuestro local comercial para ser atendidos personalmente.

6 Plan de Recursos Humanos

El grupo de personas que forman el negocio, que trabajan para él, es una de las partes fundamentales y con gran protagonismo en la empresa.

Esta planificación consiste en encontrar los candidatos ideales para abordar las labores diarias requeridas para el funcionamiento de la empresa. Para ello hay que identificar los departamentos que van a existir en la empresa para que, a partir de ellos, se puedan describir las funciones y las actividades que se llevarán a cabo en cada uno, y así definir la capacitación profesional y los conocimientos técnicos adecuados que deben poseer los trabajadores para cada puesto.

Dicha planificación es tan necesaria como importante para realizar un proceso de selección de personal eficiente para nuestra empresa. Se trata de conseguir aquellos individuos que mejor se adapten y que mejor desarrollen las tareas propias del puesto de trabajo. Y para ello hay que seleccionar a aquellos que dispongan de los conocimientos, las capacidades y las aptitudes adecuadas a tal fin.

Con este objetivo determinaremos, para cada departamento, las distintas categorías de los puestos de trabajo a desempeñar, el número de trabajadores, sus funciones, los conocimientos que se deben tener para desarrollar dicha actividad, su retribución y demás información relacionada con cada uno.

Al tratarse de un negocio familiar que está comenzando, la empresa no contará con muchos recursos humanos. Sin embargo, conforme la empresa vaya creciendo, iremos incorporando más trabajadores, más funciones y aumentando el plan de recursos humanos.

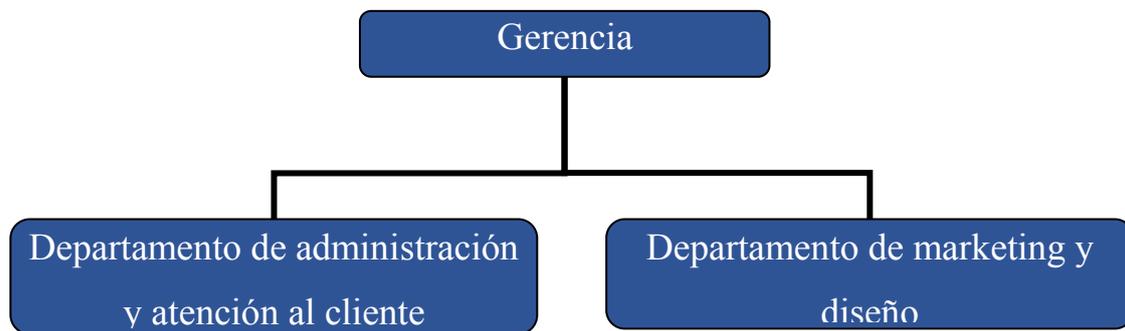
6.1 Organización funcional

La organización funcional de la empresa nos permite agrupar los distintos grupos de trabajo por funciones y actividades a desarrollar. Cada uno de los diferentes trabajos supondrá una unidad diferenciada del resto.

A corto plazo, la empresa sólo dispondrá del departamento de administración y atención al cliente y del departamento de marketing y diseño. A largo plazo, podría aumentar el número de departamentos añadiendo a los ya existentes, por ejemplo, un departamento de recursos humanos y un departamento jurídico fiscal, entre otros.

Dicho esto, establecemos el siguiente organigrama empresarial jerárquico de nuestra empresa:

Figura 21: Organigrama empresarial jerárquico de nuestra empresa



Fuente: elaboración propia

En el primer nivel encontramos la gestión empresarial de la que se ocupará gerencia. Estará representado por el Director o Gerente de la empresa, encargado de todo lo relacionado con la dirección y gestión del funcionamiento global de la empresa.

En el segundo nivel encontramos a los trabajadores, por un lado el de administración y atención al cliente, y por todo al de marketing y diseño. Más adelante y a medida que sea necesario, se irán incorporando más trabajadores a cada departamento.

Se pretende que en la primera etapa de vida de la empresa, esta esté compuesta por 3 trabajadores, que se distribuirán apropiadamente para el desempeño de cada puesto de trabajo requerido. Aunque estableceremos contacto con empresas especializadas de trabajo temporal por si tuviéramos que cubrir cualquier necesidad eventual de la producción. El capital humano requerido para la puesta en marcha del negocio será:

- El gerente de la empresa, que se ocupará de la gestión integral de la empresa.

- El administrativo, que se ocupará de las cuestiones relacionadas con las compras y ventas, y resolverá las dudas y los problemas a los clientes.
- El encargado de marketing y diseño, que se encargará sobre todo de la página web y de dibujar los bocetos de las camisetas.

Cualquier otra necesidad eventual de la producción la cubriríamos con la tercerización de la actividad que ha surgido de forma puntual.

6.2 Política de selección de personal

Realizamos este epígrafe para desarrollar cómo será nuestra política de selección de personal cuando necesitemos incorporar más personal a nuestra plantilla, ya que al principio seremos las tres personas que tuvimos la idea de negocio las trabajadoras.

Para encontrar las personas idóneas para nuestra empresa debemos crear un proceso de selección y contratación. A pesar de que la empresa es de nueva creación y no existe personal previo en la empresa, seremos nosotros mismos los que llevemos a cabo este proceso.

En primer lugar, tendremos que analizar cada puesto con el fin de definir la capacitación profesional y conocimientos técnicos que el trabajador necesita para desempeñarlo.

Una vez asignado un perfil específico para cada puesto llevaremos a cabo el proceso de reclutamiento. Lo realizaremos a través de anuncios de empleo, tanto en prensa (periódicos) y otros medios de comunicación como bolsas de empleo, como en Internet ya que actualmente es una vía importante para la búsqueda de empleo.

Acabado este proceso, comenzará el proceso de selección cuya política se fijará teniendo en cuenta los factores académicos y los laborales. Este proceso está constituido por dos fases. La primera fase es la de preselección de candidatos donde una vez recibidos todos los currículums vitae y las solicitudes de los candidatos, se seleccionarán aquellos que mejor encajen con el perfil que se busca para cada puesto, los que consideramos más adecuados. La segunda fase es la selección de los preseleccionados en la fase anterior donde, mediante una entrevista personal, se contrastará la información que consta en el curriculum vitae y se realizarán diversas preguntas relacionadas con el puesto de trabajo y con las aptitudes del candidato, cuyo

fin es averiguar si es la persona que estábamos buscando. También se tendrán en cuenta cualidades como experiencia laboral, conocimientos de idiomas, características personales, etc.

Finalizado este proceso, se evaluará la información obtenida de cada candidato y se valorará su actitud y su presencia (que impresión personal da a primera vista) en la entrevista personal. A continuación, decidiremos quienes serán los elegidos para trabajar con nosotros.

Por último en este epígrafe, detallaremos las características de los puestos de trabajo de los tres trabajadores actuales.

- El puesto de gerente o director de la empresa.

Tareas: Responsable de la gestión integral de la empresa, es decir, debe planificar globalmente la empresa.

Capacitación profesional: Titulación superior. Preferiblemente en Administración y dirección de empresas.

Conocimientos técnicos: Conocimientos económicos, administrativos y financieros, idiomas, relaciones públicas. Conocer el sector de la moda.

Otros: Experiencia laboral, habilidades de comunicación y liderazgo. Resolución de conflictos y toma de decisiones.

- El puesto de administrativo

Tareas: Responsable de planear, ejecutar, dirigir y controlar la gestión administrativa y operativa de la empresa. Desarrolla las estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización. Responsable también de la gestión de atención al cliente. Resolución de problemas y de dudas respecto a cualquier asunto relacionado con la empresa y el producto. Garantizar ayuda al cliente. Gestión y seguimiento de pedidos.

Capacitación profesional: Titulación superior. Preferiblemente en Administración y dirección de empresas.

Conocimientos técnicos: Conocimientos económicos, administrativos y financieros. Recomendable/preferible saber idiomas. Habilidades en telemarketing. Orientación al cliente. Conocimientos de Internet a nivel usuario.

Otros: Experiencia laboral. Habilidades de comunicación y liderazgo. Don de gentes y capacidades comunicativas, acostumbrada al trato con personas.

- El puesto de trabajador de diseño

Tareas: Responsable de la creación de los diseños. Dibujar bocetos. Elección de tejidos y demás cuestiones relativas al proceso de producción. Supervisión del proceso. Control de calidad. Responsable también de la gestión de marketing, publicidad y ventas. Desarrollo de estrategias de diseño para incrementar las visitas en la página web. Mantenimiento y actualización de la página web. Gestión de redes sociales.

Capacitación profesional: Titulación de grado medio.

Conocimientos técnicos: Conocimientos del sector de la moda. Preparación en diseño de moda, costura, confección y desarrollo textil. Conocimientos publicitarios e informáticos a nivel experto. Marketing online. Idiomas.

Otros: Experiencia.

6.3 Contratación y política de remuneración

Al principio, como ya hemos dicho, las trabajadoras contratadas para la empresa seremos aquellas personas que llevaremos a cabo la idea de negocio ya que tenemos los conocimientos y aptitudes que se requieren para desempeñar los puestos de trabajo necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Más adelante, una vez iniciada la actividad y a medida que la empresa crezca, necesitaremos más trabajadores, por lo que se procederá a una selección de personal para los puestos que necesitemos que se cubran. Es por esta razón por la que establecemos detalladamente el proceso de selección y el de contratación.

En el proceso de contratación deben tenerse en cuenta cuáles son las cualidades más importantes que se requieren para cada puesto, de manera que se pueda conseguir una

variedad de personal y se puedan establecer técnicas para evaluar los rendimientos y la motivación de cada trabajador.

El proceso de contratación comienza después del proceso de selección, el cual ya hemos explicado anteriormente. El de contratación será sencillo ya que cada candidato seleccionado pasará a ser un empleado contratado, aunque dispondrá de un período de prueba en el que debe demostrar que es la persona adecuada al puesto. En caso de que realice de forma satisfactoria su trabajo, pasará a formar parte de nuestra plantilla fija. Además, aquellos que durante un período de tiempo demuestren una evolución positiva en su puesto mediante el correcto cumplimiento de sus obligaciones y contribuyan al crecimiento de la empresa, serán recompensados. Dicha recompensa puede venir dada a través de un incremento salarial, una mejora en su puesto de trabajo, nuevas responsabilidades, o un ascenso en el organigrama de nuestra empresa.

De esta forma conseguiremos que unos trabajadores motivados y fieles a la empresa. Debemos mantener el factor humano contento, con ganas de trabajar y mejorar para que la empresa evolucione.

Por otra parte, para establecer los sueldos y salarios del personal hemos apostado por un ajuste de los mismos de forma que no elevasen los costes de la empresa y conseguir así tener mayor margen de maniobra. Este ajuste se verá detalladamente más adelante, en el epígrafe gastos laborales del plan económico financiero.

7 Plan económico – financiero

Consiste en la elaboración de previsiones económicas-financieras a medio y largo plazo, es decir, en un horizonte entre 3 y 5 años. De esta forma se consigue disminuir el grado de incertidumbre y dirigir con mayor precisión la empresa al controlar y corregir las tendencias. En definitiva, predice la evolución de la empresa.

7.1 Plan de viabilidad

Se trata de una simulación económica futura de la empresa con el fin de evaluar si es conveniente o no llevar a cabo determinadas acciones (inversiones) previstas. Para ello recogeremos todos los puntos desarrollados en este proyecto en términos económicos.

Se considerará viable si genera beneficios realizando correctamente todos los pagos de la empresa.

A continuación mencionamos los presupuestos por los que está compuesto un plan de viabilidad:

- Hojas de entrada de datos
 - Plan de inversión
 - Plan de financiación
 - Ingresos y gastos

- Hojas de resultado:
 - Balance de situación provisional
 - Cuenta de resultados provisional
 - Presupuesto de tesorería
 - Punto de equilibrio
 - VAN y TIR

Una vez realizados todos estos presupuestos, se deberán cumplir las siguientes circunstancias o afirmaciones:

1. El presupuesto de financiación debe cubrir el de inversiones
2. La cuenta provisional de resultados debe ser positiva y también suficiente
3. El plan financiero tendrá que mostrar liquidez positiva todos los años

Para nuestra empresa, dicho plan de viabilidad se centrará un periodo de tiempo comprendido entre el primer y el quinto año. Hemos establecido este período para analizar la evolución de la empresa desde su nacimiento e inicio, hasta un momento en el que consideramos que puede estar en pleno funcionamiento.

7.1.1 Presupuesto de inversión

En este apartado determinaremos el volumen de recursos económicos necesarios para poner en marcha el proyecto y para que la empresa pueda desarrollar su actividad.

El presupuesto de inversión de nuestra empresa no será muy elevado, ya que se trata de la creación de un pequeño negocio familiar que pretende minimizar los gastos en infraestructuras para tener un mayor margen de maniobra. A pesar de que constará de un desembolso inicial de capital para la adquisición de los activos relativamente bajo en comparación con otras empresas, será más que suficiente para poner en funcionamiento el negocio de forma profesional. Es decir, debido al modelo de empresa que queremos llevar a cabo, dicho presupuesto es el adecuado para su constitución.

El desembolso será de 8.500 euros, distribuido de la siguiente forma:

Tabla 1: Inversiones del inmovilizado. Presupuesto de inversión.

INVERSIONES DEL INMOVILIZADO							
CONCEPTO	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑOS DE VIDA ÚTIL	% GTOS DE MANT.
ACT.NO CORRIENTE							
INM. INTANGIBLE	2.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
APLICACIONES INFORMÁTICAS	2.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	5	2%
INM. MATERIAL	6.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
INST. TÉCNICAS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
MAQUINARIA	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
MOBILIARIO	1.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	10	2%
EQUIPOS PARA PROCESO DE INFORMACIÓN	4.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	5	2%
OTRO INMOVILIZADO	500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	10	2%
TOTAL NO CORRIENTE	8.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		170,00 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Cuadro de amortización anual. Presupuesto de inversión.

AMORTIZACIÓN ANUAL					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
APLICACIONES INFORMÁTICAS	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
MOBILIARIO	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €
EQUIPOS PARA PROCESO DE INFORMACIÓN	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €
OTRO INMOVILIZADO	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
TOTAL	1.500,00 €				

Fuente: elaboración propia

Tabla 3: Gastos de mantenimiento del inmovilizado. Presupuesto de inversión.

GASTOS DE MANTENIMIENTO					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IMPORTE DE LA INVERSIÓN	8.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
% ANUAL DE LA INVERSIÓN	100%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
AMORTIZACIÓN ANUAL	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
GASTOS MANTENIMIENTO ANUAL	170,00 €				

Fuente: elaboración propia

7.1.2 Presupuesto de financiación

En este punto determinaremos los fondos de los cuales se obtienen los recursos para financiar el presupuesto de inversiones. Son los siguientes:

El capital social de la empresa está constituido por 6.500 euros totalmente desembolsados. También se solicitará una deuda a largo plazo por 15.000 euros con un tipo de interés de 4,95% y con una duración de 5 años. También habrá una deuda a corto plazo por un importe de 1.500 euros a un tipo de interés anual del 2%.

Tabla 4: Financiación. Presupuesto de financiación.

FINANCIACIÓN					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FONDOS PROPIOS					
CAPITAL SOCIAL	6.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESERVAS	0,00 €	0,00 €	573,22 €	4.229,65 €	3.185,44 €
DEUDAS A LARGO PLAZO					
IMPORTE	15.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TIPO DE INTERÉS	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%
AÑO DURACIÓN DEL PRÉSTAMO	5	5	5	5	5
DEUDAS A CORTO PLAZO					
IMPORTE	1.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TIPO NOMINAL DE INTERÉS	2%	0	0	0	0
TOTAL	23.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 5: Cuadro de amortización del préstamo a largo plazo. Presupuesto de financiación.

CUADRO DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO A LARGO PLAZO					
AÑOS	ANUALIDAD	CUOTA DE AMORTIZACIÓN	INTERESES	CAPITAL AMORTIZADO	CAPITAL PENDIENTE
0					15.000,00 €
1	3.459,83 €	2.717,33 €	742,50 €	2.717,33 €	12.282,67 €
2	3.459,83 €	2.851,84 €	607,99 €	5.569,18 €	9.430,82 €
3	3.459,83 €	2.993,01 €	466,83 €	8.562,19 €	6.437,81 €
4	3.459,83 €	3.141,16 €	318,67 €	11.703,35 €	3.296,65 €
5	3.459,83 €	3.296,65 €	163,18 €	15.000,00 €	0,00 €

Fuente: Elaboración propia

7.1.3 Previsión de ingresos

Para los próximos 5 años realizaremos una estimación de ventas de nuestros productos principales. Se mostrarán los costes de cada producto y los precios de venta. Determinaremos así los ingresos totales estimados para cada año.

Hemos estimado que el número de camisetas que necesitamos vender el primer año, que es aquel necesario para cubrir los gastos, es 2160. Es decir, 6 camisetas al día a 35 euros cada una.

Además consideramos que vamos a vender un 10% más a mujeres que a hombres, por lo que prevemos que venderemos 1188 camisetas a mujeres y 972 a hombres en total el primer año. También pensamos que existirá una diferencia entre el sector joven y el adulto a la hora de la compra, de manera que en el sector femenino las jóvenes comprarán un 5% más que las adultas y en el sector masculino un 10% más. De esta forma, las jóvenes comprarán un total de 623 camisetas frente a las 565 de las adultas. En el caso de los varones, los jóvenes comprarán 534 camisetas frente al 438 de los adultos. También hemos estimado un mayor número de ventas para nuestros productos estrella, ya que los diseños se venderán de manera desigual.

El precio de coste de las camisetas, es el resultado de sumar el precio al que adquirimos las camisetas y el precio de la serigrafía, que será distinto en función del número de colores que incorpore cada boceto. Es decir, en general, al precio de adquisición de las camisetas hay que sumarle 20 euros por pantalla más 21 euros por color. Pantalla es el término que por el que los que trabajan en esta actividad se refieren al proceso de copiar el boceto a una pantalla que posteriormente serigrafiará las camisetas en la máquina. O dicho de otra manera, es el precio que a ellos les cuesta copiar el boceto diseñado en la camiseta ya que deben realizarlo mediante una pantalla. Entonces, el precio de serigrafiar un diseño que tiene un color (la pantalla) es de 20 euros. Si a dicho diseño queremos añadirle otro color (el segundo), al precio de la pantalla de 20 euros habría que sumarle 21 euros del segundo color, lo que haría un total de 41 euros. Si lo que queremos es serigrafiar un diseño de tres colores, pagaríamos 20 euros por la pantalla, es decir, por serigrafiar el diseño en la camiseta a un color, más 21 euros del segundo color más otros 21 euros del tercer color, que en total sumarían 62 euros.

Además, debemos tener en cuenta que una vez realizada la pantalla de un diseño para la primera tanda de fabricación, a la hora de realizar la segunda tanda los costes de pantalla se anulan. Es decir, como la pantalla del boceto ya está fabricada, este gasto ya no existe, y el coste de la serigrafía de la segunda tanda sólo estaría compuesto por los colores que queramos añadir al boceto.

También, al precio de coste de las camisetas, que incluye el embolsado, le añadiremos los gastos de envío (4.56 + IVA hasta 2 kilos en territorio peninsular) ya que para el cliente son gratuitos en territorio peninsular. Para aquellos casos en que el pedido se realice fuera de la península, los clientes deberán pagar la diferencia del coste de envío. Es decir, si los gastos de envío a Portugal ascienden a 10,30 euros + IVA, el cliente sólo deberá abonar la diferencia de dicho coste y el que nosotros hemos incorporado al precio de coste de nuestro producto, o sea 5,74 euros + IVA (10,30 – 4,56).

Por otra parte, hemos estimado que los precios de nuestras camisetas se mantendrán al mismo precio cada año, mientras que las ventas aumentarán un 10%. Sin embargo, los costes disminuirán porque al estimar que habrá más ventas, estimamos también que el número de camisetas que se fabrican aumenta, y cuanto mayor número de camisetas fabricamos, menor es su coste unitario de producción. Además, cuanto mayor volumen de pedidos tengamos por parte de nuestros clientes, menor es el precio de transporte que tenemos que soportar. Recogido en la tabla 6.

Tabla 6: Ingresos y gastos de producción. Sección Mujer Joven. Presupuesto de ingresos.

INGRESOS Y CTES DE PRODUCCIÓN SECCIÓN MUJER								
CONCEPTO	VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
MUJER JOVEN	Diseño 1	Unidades	50	55	61	67	73	
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	
		Coste unitario	11,31 €	11,20 €	11,08 €	10,97 €	10,86 €	
	Diseño 2	Unidades	58	64	70	77	85	
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	
		Coste unitario	11,85 €	11,73 €	11,62 €	11,50 €	11,38 €	
	Diseño 3	Unidades	65	72	79	87	95	
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	
		Coste unitario	11,25 €	11,14 €	11,03 €	10,92 €	10,81 €	
	Diseño 4	Unidades	69	76	83	92	101	
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	
		Coste unitario	11,74 €	11,62 €	11,51 €	11,39 €	11,28 €	
	Diseño 5	Unidades	63	69	76	84	92	
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	
		Coste unitario	12,16 €	12,04 €	11,92 €	11,80 €	11,68 €	
	Diseño 6	Unidades	71	78	86	95	104	
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	
		Coste unitario	10,41 €	10,31 €	10,20 €	10,10 €	10,00 €	
	Diseño 7	Unidades	55	61	67	73	81	

		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	11,98 €	11,86 €	11,74 €	11,63 €	11,51 €
	Diseño 8	Unidades	68	75	82	91	100
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	13,11 €	12,98 €	12,85 €	12,72 €	12,60 €
	Diseño 9	Unidades	56	62	68	75	82
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	11,93 €	11,81 €	11,69 €	11,58 €	11,46 €
	Diseño 10	Unidades	68	75	82	91	100
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	10,99 €	10,88 €	10,77 €	10,66 €	10,55 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 7: Ingresos y costes de producción. Sección Mujer adulta. Presupuesto de ingresos.

INGRESOS Y CTES DE PRODUCCIÓN SECCIÓN MUJER							
CONCEPTO	VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
MUJER ADULTA	Diseño 1	Unidades	67	74	81	89	98
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	11,91 €	11,79 €	11,67 €	11,55 €	11,44 €
	Diseño 2	Unidades	53	58	64	71	78
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	10,77 €	10,66 €	10,56 €	10,45 €	10,35 €
	Diseño 3	Unidades	62	68	75	83	91
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	11,06 €	10,95 €	10,84 €	10,73 €	10,63 €
	Diseño 4	Unidades	70	77	85	93	102
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	10,20 €	10,10 €	10,00 €	9,90 €	9,80 €
	Diseño 5	Unidades	59	65	71	79	86
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	11,93 €	11,81 €	11,69 €	11,58 €	11,46 €
	Diseño 6	Unidades	50	55	61	67	73
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	11,59 €	11,47 €	11,36 €	11,24 €	11,13 €
	Diseño 7	Unidades	49	54	59	65	72
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	11,40 €	11,28 €	11,17 €	11,06 €	10,95 €
	Diseño 8	Unidades	45	50	54	60	66
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	9,61 €	9,51 €	9,42 €	9,32 €	9,23 €
	Diseño 9	Unidades	57	63	69	76	83

		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	12,02 €	11,90 €	11,78 €	11,66 €	11,54 €
	Diseño 10	Unidades	53	58	64	71	78
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	11,85 €	11,73 €	11,62 €	11,50 €	11,38 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 8: Ingresos y costes de producción. Sección Hombre joven. Presupuesto de ingresos.

INGRESOS Y CTES DE PRODUCCIÓN SECCIÓN HOMBRE							
CONCEPTO	VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
HOMBRE JOVEN	Diseño 1	Unidades	64	70	77	85	94
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	11,32 €	11,20 €	11,09 €	10,98 €	10,87 €
	Diseño 2	Unidades	45	50	54	60	66
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	12,04 €	11,92 €	11,80 €	11,68 €	11,57 €
	Diseño 3	Unidades	61	67	74	81	89
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	10,61 €	10,51 €	10,40 €	10,30 €	10,19 €
	Diseño 4	Unidades	58	64	70	77	85
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	11,71 €	11,59 €	11,47 €	11,36 €	11,24 €
	Diseño 5	Unidades	55	61	67	73	81
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	11,88 €	11,77 €	11,65 €	11,53 €	11,42 €
	Diseño 6	Unidades	48	53	58	64	70
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	11,46 €	11,34 €	11,23 €	11,12 €	11,00 €
	Diseño 7	Unidades	53	58	64	71	78
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	11,75 €	11,63 €	11,51 €	11,40 €	11,28 €
	Diseño 8	Unidades	47	52	57	63	69
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	11,16 €	11,05 €	10,94 €	10,83 €	10,72 €
	Diseño 9	Unidades	49	54	59	65	72
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	9,61 €	9,51 €	9,42 €	9,32 €	9,23 €
	Diseño 10	Unidades	54	59	65	72	79
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	11,44 €	11,32 €	11,21 €	11,10 €	10,99 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 9: Ingresos y costes de producción. Sección Hombre adulto. Presupuesto de ingresos.

INGRESOS Y CTES DE PRODUCCIÓN SECCIÓN HOMBRE							
CONCEPTO	VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
HOMBRE ADULTO	Diseño 1	Unidades	43	47	52	57	63
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	12,27 €	12,14 €	12,02 €	11,90 €	11,78 €
	Diseño 2 Cebra	Unidades	49	54	59	65	72
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	11,77 €	11,65 €	11,54 €	11,42 €	11,31 €
	Diseño 3	Unidades	35	39	42	47	51
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	11,99 €	11,87 €	11,75 €	11,63 €	11,52 €
	Diseño 4	Unidades	47	52	57	63	69
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	11,61 €	11,50 €	11,38 €	11,27 €	11,15 €
	Diseño 5	Unidades	54	59	65	72	79
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	11,83 €	11,71 €	11,59 €	11,48 €	11,36 €
	Diseño 6	Unidades	45	50	54	60	66
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	11,75 €	11,63 €	11,51 €	11,40 €	11,28 €
	Diseño 7	Unidades	52	57	63	69	76
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	12,30 €	12,17 €	12,05 €	11,93 €	11,81 €
	Diseño 8	Unidades	35	39	42	47	51
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	11,44 €	11,32 €	11,21 €	11,10 €	10,99 €
	Diseño 9	Unidades	41	45	50	55	60
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	11,21 €	11,10 €	10,98 €	10,88 €	10,77 €
	Diseño 10	Unidades	37	41	45	49	54
		Precio de venta	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €
		Coste unitario	12,12 €	12,00 €	11,88 €	11,76 €	11,64 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 10: Ventas totales. Presupuesto de ingresos.

VENTAS					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mujer joven	21.805,00 €	23.985,50 €	26.384,05 €	29.022,46 €	31.924,70 €
Mujer adulta	19.775,00 €	21.752,50 €	23.927,75 €	26.320,53 €	28.952,58 €
Hombre joven	18.690,00 €	20.559,00 €	22.614,90 €	24.876,39 €	27.364,03 €
Hombre adulto	15.330,00 €	16.593,50 €	18.252,85 €	20.078,14 €	22.085,95 €
TOTAL	75.600,00 €	82.890,50 €	91.179,55 €	100.297,51 €	110.327,26 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 11: Costes totales. Presupuesto de ingresos.

COSTES					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mujer joven	7.265,37 €	7.911,99 €	8.616,16 €	9.383,00 €	10.218,08 €
Mujer adulta	6.355,71 €	6.921,37 €	7.537,37 €	8.208,19 €	8.938,72 €
Hombre joven	6.031,43 €	6.568,22 €	7.152,80 €	7.789,39 €	8.482,65 €
Hombre adulto	5.184,74 €	5.646,18 €	6.148,69 €	6.695,92 €	7.291,86 €
TOTAL	24.837,24 €	27.047,76 €	29.455,01 €	32.076,50 €	34.931,31 €

Fuente: elaboración propia

7.1.4 Presupuesto de gastos

Diferenciamos dos tipos de gastos, uno laboral y otro de explotación.

7.1.4.1 Gastos laborales

Como ya se indicó en el plan de recursos humanos, la empresa estará formada por 3 trabajadores:

1. El gerente de la empresa
2. El encargado del departamento de marketing.

3. El encargado del diseño de los bocetos

Conforme la empresa vaya creciendo, iremos aumentando el número de trabajadores y creando nuevos puestos de trabajo. Este incremento se estima que se realice a partir del cuarto año de vida de la empresa.

Durante los cinco primeros años, el gerente y el administrativo trabajarán a jornada completa, mientras que el encargado del diseño de los bocetos trabajará a tiempo parcial los tres primeros años, y a jornada completa los restantes.

En cuanto a los sueldos y salarios, como también ya indicamos anteriormente en el plan de recursos humanos, les realizamos un ajuste de forma que no eleven los costes de la empresa. El motivo es que los trabajadores son los que iniciaron esta idea y pueden adaptarse a las circunstancias de la empresa, sin fijar un sueldo específico muy alto acorde a su puesto de trabajo. Además los sueldos aumentarán un 1% cada año. Por tanto, tenemos que:

- El salario fijado para cada puesto es el siguiente:

Tabla 12: Gastos de personal. Presupuesto de gastos laborales.

GASTOS DE PERSONAL					
CONCEPTO	SUELDOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente	17.000,00 €	17.170,00 €	17.341,70 €	17.515,12 €	17.690,27 €
Administrativo	12.000,00 €	12.120,00 €	12.241,20 €	12.363,61 €	12.487,25 €
Encargado diseño	12.000,00 €	12.120,00 €	12.241,20 €	12.363,61 €	12.487,25 €
IMPORTE TOTAL DE SUELDOS Y SALARIOS	41.000,00 €	41.410,00 €	41.824,10 €	42.242,34 €	42.664,76 €
IMPORTE DE LAS CARGAS FISCALES (30%)	12.300,00 €	12.423,00 €	12.547,23 €	12.672,70 €	12.799,43 €
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	53.300,00 €	53.833,00 €	54.371,33 €	54.915,04 €	55.464,19 €

Fuente: elaboración propia

- El número de empleados contratados para los años analizados son:

Tabla 13: Número de empleados. Presupuesto de gastos laborales.

NÚMERO DE EMPLEADOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente	1	1	1	1	1
Administrador	1	1	1	1	1
Encargado diseño	0,5	0,5	0,5	1	1
TOTAL NÚMERO DE EMPLEADOS	2,5	2,5	2,5	3	3

Fuente: elaboración propia

Donde 0,5 indica jornada reducida. Por último, los gastos de personal ajustados a nuestras necesidades son los siguientes:

Tabla 14: Gastos totales ajustados. Presupuesto de gastos laborales.

GASTOS TOTALES					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente	17.000,00 €	17.170,00 €	17.341,70 €	17.515,12 €	17.690,27 €
Administrador	12.000,00 €	12.120,00 €	12.241,20 €	12.363,61 €	12.487,25 €
Encargado de diseño	6.153,60 €	6.215,14 €	6.277,29 €	12.363,61 €	12.487,25 €
IMPORTE DE SUELDOS Y SALARIOS	35.153,60 €	35.505,14 €	35.860,19 €	42.242,34 €	42.664,76 €
IMPORTE CARGAS FISCALES	10.546,08 €	10.651,54 €	10.758,06 €	12.672,70 €	12.799,43 €
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	45.699,68 €	46.156,68 €	46.618,24 €	54.915,04 €	55.464,19 €

Fuente: elaboración propia

Donde al encargado de diseño, se le aplica el salario referido a su jornada reducida de los tres primeros años.

7.1.4.2 Gastos de explotación

- Prevención de riesgos laborales: No se contratará a una empresa externa para que elabore un plan de prevención de riesgos laborales para nuestra empresa ya que existe la posibilidad de que en empresas de menos de 6 trabajadores, y siempre que la actividad no sea peligrosa, el empresario puede asumir personalmente la prevención. Para ello debe reunir los siguientes requisitos:

- ❖ Haber hecho un curso que lo capacite
- ❖ Estar habitualmente en el centro de trabajo
- Seguridad: contrataremos una empresa de seguridad para la instalación de cámaras y alarmas con el fin de vigilar nuestro local. Estimamos 20 euros al mes, con un incremento del 2% cada año.
- Profesionales independientes: en este punto se incluye un informático o técnico que se ocupe de la instalación de los programas y los sistemas antivirus de ordenador. También necesitaremos un especialista en crear plataformas online para el comercio electrónico para que se ocupe del diseño de nuestra página web. Ambos prestarán sus servicios de manera externa a la empresa antes de ponerla en funcionamiento. La estimación es de 40 euros la hora para el informático para el cual prevemos 10 horas, y de 300 euros para el desarrollador web. Por otra parte, al fotógrafo de las camisetas se le pagará 33 euros por hora, las cuales se estiman en 8h. En el caso de los modelos, conocemos algunos que lo harían gratuitamente.
- Suministros: en el precio de alquiler del local ya está incluido el consumo de agua y electricidad. Sin embargo, debemos contratar una compañía telefónica para tener acceso a Internet y una línea de teléfono. Estimamos 60 euros mensuales, con un incremento del 2% también.
- Marketing y publicidad: se trata de los gastos derivados de las estrategias de marketing y publicidad. La estimación es de 1000 euros el primer año para el marketing, y 800 euros para publicidad (anuncios en Internet, etc.). Cada año el presupuesto para estos gastos disminuirán en un 10%.
- Servicios bancarios y similares: son los gastos relacionados a la contratación de servicios bancarios necesarios para nuestra empresa: abrir una cuenta nueva etc. Se estima que los servicios bancarios ofrecen un tpv virtual (permite cobrar tarjetas de débito y crédito por Internet) con una cuota mensual en 5 y 10 euros y un porcentaje de cada venta entre el 0,5% y el 2%.
- Gastos de constitución: El gasto estimado para los costes de apertura, formado por la certificación de la denominación social (registro + mensajero = 25 euros),

la redacción e inscripción de la escritura de constitución (210 euros), la liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos de capital (30 euros), la inscripción en el registro mercantil (123 euros), y la legalización y sellado de los libros en el registro mercantil (50 euros) es de 440 euros. A pesar de ser un gasto amortizable, al ser una cantidad pequeña lo registramos como gasto el primer año.

Tabla 15: Gastos de explotación. Presupuesto de gastos de explotación.

GASTOS DE EXPLOTACIÓN					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Seguridad	240,00 €	244,80 €	249,70 €	254,69 €	259,78 €
Profesionales independientes	964,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES	1.204,00 €	244,80 €	249,70 €	254,69 €	259,78 €
Local (incluye agua y luz)	3.600,00 €	3.672,00 €	3.745,44 €	3.820,35 €	3.896,76 €
Internet y telefonía	720,00 €	734,40 €	749,09 €	764,07 €	779,35 €
SUMINISTROS	4.320,00 €	4.406,40 €	4.494,53 €	4.584,42 €	4.676,11 €
Marketing	1.000,00 €	900,00 €	810,00 €	729,00 €	656,10 €
Publicidad	800,00 €	720,00 €	648,00 €	583,20 €	524,88 €
PUBLICIDAD Y MARKETING	1.800,00 €	1.620,00 €	1.458,00 €	1.312,20 €	1.180,98 €
Servicios Bancarios y Similares	250,00 €	255,00 €	260,10 €	265,30 €	270,61 €
Costes de constitución	440,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL	8.014,00 €	6.526,20 €	6.462,32 €	6.416,61 €	6.387,48 €

Fuente: elaboración propia

7.1.5 Clientes y proveedores

Los clientes realizarán el abono al contado mientras que a los proveedores se les realizará el pago después, a los 30 días de la compra.

Tabla 16: Saldo deudores y acreedores. Presupuesto de clientes y proveedores.

SALDO DEUDORES		
PORCENTAJE DE VENTAS DESCONTADO	0,00%	
INTERÉS ANUAL POR DESCUENTO COMERCIAL	0,00%	
APLAZAMIENTO COBRO DE CLIENTES (Días)	0	
PORCENTAJE DEL TOTAL DEL SALDO	100%	0%

SALDO ACREEDORES		
APLAZAMIENTO PAGO PROVEEDORES	30	
PORCENTAJE DEL TOTAL DEL SALDO	100,00%	0,00%

Fuente: elaboración propia

Tabla 17: Clientes. Presupuesto de clientes y proveedores.

CLIENTES					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	75.600,00 €	82.890,50 €	91.179,55 €	100.297,51 €	110.327,26 €
VENTAS MENSUALES	6.300,00 €	6.907,54 €	7.598,30 €	8.358,13 €	9.193,94 €
SALDO PENDIENTE DE COBRO DE MES ACTUAL	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
SALDO PENDIENTE DE COBRO DE 30 DÍAS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
SALDO PENDIENTE DE COBRO 60 DÍAS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
SALDO PENDIENTE DE COBRO 90 DÍAS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
SALDO FINAL CLIENTES	0,00 €				

Fuente: elaboración propia

Tabla 18: Proveedores. Presupuesto de clientes y proveedores.

PROVEEDORES					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COMPRAS	24.837,24 €	27.047,76 €	29.455,01 €	32.076,50 €	34.931,31 €
COMPRAS MENSUALES	2.069,77 €	2.253,98 €	2.454,58 €	2.673,04 €	2.910,94 €
SALDO PENDIENTE DE PAGO DEL MES ACTUAL	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
SALDO PENDIENTE DE PAGO 30 DÍAS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
SALDO PENDIENTE DE PAGO 60 DÍAS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
SALDO PENDIENTE DE PAGO 90 DÍAS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
SALDO POR GASTO COMPRAS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
SALDO TOTAL PROVEEDORES	0,00 €				

Fuente: elaboración propia

7.2 Informes

El balance provisional y la cuenta de pérdidas y ganancias, que vamos a mostrar a continuación, van a establecer las previsiones estimadas para los próximos 5 años.

7.2.1 Balance provisional

Se trata de un documento contable que en un plan de empresa, el empresario deberá estimar. Refleja la situación patrimonial de un negocio en un momento determinado y está constituido por los bienes y derechos, y obligaciones. Es decir, representa la situación económica y financiera de la empresa en un período concreto, a través del activo (que se corresponde con las inversiones) y del pasivo (que se corresponde con las fuentes de financiación).

El balance inicial está formado por las inversiones iniciales que proceden de las partidas de activo y las fuentes de financiación iniciales que proceden de las de pasivo.

Para la elaboración del balance provisional tenemos en cuenta los datos obtenidos en la cuenta de resultados provisional y el presupuesto de tesorería, ya que se realiza a partir de los resultados de dichos presupuestos.

Tabla 19: Balance de situación provisional.

BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO NO CORRIENTE	7.000,00 €	5.500,00 €	4.000,00 €	2.500,00 €	1.000,00 €
Inmovilizado	8.500,00 €	8.500,00 €	8.500,00 €	8.500,00 €	8.500,00 €
Amortización	1.500,00 €	3.000,00 €	4.500,00 €	6.000,00 €	7.500,00 €
ACTIVO CORRIENTE	7.919,24 €	5.621,12 €	8.357,75 €	9.902,03 €	15.717,58 €
Existencias	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deudores	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Tesorería	7.919,24 €	5.621,12 €	8.357,75 €	9.902,03 €	15.717,58 €
TOTAL ACTIVO	14.919,24 €	11.121,12 €	12.357,75 €	12.402,03 €	16.717,58 €

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FONDOS PROPIOS	1.136,58 €	1.690,29 €	5.919,94 €	9.105,38 €	16.717,58 €
Capital	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €
Reservas	0,00 €	-5.363,42 €	-4.809,71 €	-580,06 €	2.605,38 €
Subvenciones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	-5.363,42 €	553,72 €	4.229,65 €	3.185,44 €	7.612,21 €
PASIVO NO CORRIENTE	12.282,67 €	9.430,82 €	6.437,81 €	3.296,65 €	0,00 €

Deudas préstamo a largo plazo	12.282,67 €	9.430,82 €	6.437,81 €	3.296,65 €	0,00 €
PASIVO CORRIENTE	1.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Acreedores	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deudas a corto plazo	1.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL PASIVO	14.919,24 €	11.121,12 €	12.357,75 €	12.402,03 €	16.717,58 €

Fuente: elaboración propia

7.2.2 Cuenta de pérdidas y ganancias

Se trata de una parte fundamental de las cuentas anuales puesto que es el estado contable que resume las partidas de ingresos y gastos que genera el negocio, y por tanto el resultado de la empresa. Además dichas partidas deben estar bien definidas ya que es la única manera de demostrarlas y de dar credibilidad a nuestra empresa.

Para nuestro plan de empresa, la elaboración de dicha cuenta nos ayuda a realizar las previsiones anuales de los estados financieros de la empresa, y la elaboramos a partir de las estimaciones de ingresos y gastos definidos anteriormente.

Una vez comparados los ingresos y los gastos anuales que esperamos generar en el período que estamos analizando, la cuenta de pérdidas y ganancias representa el beneficio contable de nuestra empresa.

Tabla 20: Cuenta de pérdidas y ganancias

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	75.600,00 €	82.890,50 €	91.179,55 €	100.297,51 €	110.327,26 €
Importe neto de la cifra de negocios	75.600,00 €	82.890,50 €	91.179,55 €	100.297,51 €	110.327,26 €
Otros ingresos de explotación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
CONSUMO DE EXPLOTACIÓN	24.837,24 €	27.047,76 €	29.455,01 €	32.076,50 €	34.931,31 €
Aprovisionamientos	24.837,24 €	27.047,76 €	29.455,01 €	32.076,50 €	34.931,31 €

GASTOS DE PERSONAL	45.699,68 €	46.156,68 €	46.618,24 €	54.915,04 €	55.464,19 €
Sueldos y Salarios	35.153,60 €	35.505,14 €	35.860,19 €	42.242,34 €	42.664,76 €
Cargas sociales	10.546,08 €	10.651,54 €	10.758,06 €	12.672,70 €	12.799,43 €
DOTACIONES PARA LAS AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO	1.500,00 €				
VARIACIONES DE PROVISIONES DE TRÁFICO	0,00 €				
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	8.184,00 €	6.696,20 €	6.632,32 €	6.586,61 €	6.557,48 €
Gastos en I+D	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Arrendamientos y cánones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Reparaciones y conservación	170,00 €	170,00 €	170,00 €	170,00 €	170,00 €
Servicios profesionales independientes	1.204,00 €	244,80 €	249,70 €	254,69 €	259,78 €
Suministros	4.320,00 €	4.406,40 €	4.494,53 €	4.584,42 €	4.676,11 €
Prima de seguro	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Servicios bancarios y similares	250,00 €	255,00 €	260,10 €	265,30 €	270,61 €
Publicidad	1.800,00 €	1.620,00 €	1.458,00 €	1.312,20 €	1.180,98 €
Costes de constitución	440,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-4.620,92 €	1.489,86 €	6.973,97 €	5.219,35 €	11.874,27 €
INGRESOS FINANCIEROS	0,00 €				
GASTOS FINANCIEROS	742,50 €	637,99 €	466,83 €	318,67 €	163,18 €
Descuento comercial	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Intereses del préstamo	742,50 €	637,99 €	466,83 €	318,67 €	163,18 €
RESULTADOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	-5.363,42 €	851,87 €	6.507,15 €	4.900,67 €	11.711,09 €
Impuesto sobre beneficios	0,00 €	298,16 €	2.277,50 €	1.715,24 €	4.098,88 €
Otros impuestos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	-5.363,42 €	553,72 €	4.229,65 €	3.185,44 €	7.612,21 €
Reservas (100%)	0,00 €	553,72 €	4.229,65 €	3.185,44 €	7.612,21 €
BENEFICIO TOTAL	-5.363,42 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Fuente: elaboración propia

7.3 Presupuesto de tesorería

Es una herramienta que analiza en qué momento se van a realizar los cobros y pagos relacionados con los ingresos y gastos que proceden de la cuenta de pérdidas y ganancias. Es decir, es una planificación de las entradas y salidas de dinero que se producen durante un período de tiempo determinado, así como los valores de saldo inicial y final de cada período.

Se elabora a partir del establecimiento de las condiciones de cobro de los clientes y de pago a los proveedores, por lo que su principal funcionalidad es determinar las necesidades de tesorería de la empresa. Dicho de otra manera, indica la capacidad de autofinanciación de la empresa a través de la cuantificación de la capacidad de generar fondos mediante su actividad principal.

Tabla 21: Presupuesto de tesorería.

PRESUPUESTO DE TESORERÍA					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COBROS POR VENTAS					
Cifra de ventas	75.600,00 €	82.890,50 €	91.179,55 €	100.297,51 €	110.327,26 €
Saldo pendiente de cobro (-)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo pendiente descontado (+)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo pendiente del año anterior (+)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL COBRO POR VENTAS	75.600,00 €	82.890,50 €	91.179,55 €	100.297,51 €	110.327,26 €
COBROS POR FINANCIACIÓN					
Subvenciones de capital	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Préstamos largo plazo	15.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Préstamos corto plazo	1.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Aportaciones socios	6.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL COBRO POR FINANCIACIÓN	23.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL COBROS	98.600,00 €	82.890,50 €	91.179,55 €	100.297,51 €	110.327,26 €

ADQUISICIÓN DE INMOVILIZADO	8.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
PAGO POR FINANCIACIÓN LARGO PLAZO	3.459,83 €				
PAGO POR FINANCIACIÓN CORTO PLAZO	0,00 €	1.530,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
CONSUMO DE EXPLOTACIÓN	24.837,24 €	27.047,76 €	29.455,01 €	32.076,50 €	34.931,31 €
Compras	24.837,24 €	27.047,76 €	29.455,01 €	32.076,50 €	34.931,31 €
Existencias (+)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo acreedor (-)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo acreedor del año anterior (+)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
GASTOS DE PERSONAL	45.699,68 €	46.156,68 €	46.618,24 €	54.915,04 €	55.464,19 €
Importe gastos de personal	45.699,68 €	46.156,68 €	46.618,24 €	54.915,04 €	55.464,19 €
Saldo acreedor (-)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo acreedor año anterior (+)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	8.184,00 €	6.696,20 €	6.632,32 €	6.586,61 €	6.557,48 €
Otros gastos de explotación	8.184,00 €	6.696,20 €	6.632,32 €	6.586,61 €	6.557,48 €
Saldo acreedor (-)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo acreedor año anterior (+)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
GASTOS FINANCIEROS	0,00 €				
IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	0,00 €	298,16 €	2.277,50 €	1.715,24 €	4.098,88 €
Impuesto sobre beneficios	0,00 €	298,16 €	2.277,50 €	1.715,24 €	4.098,88 €
Saldo acreedor (-)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo acreedor año anterior (+)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
REPARTO DE DIVIDENDOS	0,00 €				
TOTAL PAGOS	90.680,76 €	85.188,63 €	88.442,91 €	98.753,23 €	104.511,70 €
SALDO EJERCICIO	7.919,24 €	-2.298,13 €	2.736,64 €	1.544,28 €	5.815,55 €
SALDO ACUMULADO	7.919,24 €	5.621,12 €	8.357,75 €	9.902,03 €	15.717,58 €

PRÉSTAMO CORTO PLAZO	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
SALDO TESORERÍA	7.919,24 €	5.621,12 €	8.357,75 €	9.902,03 €	15.717,58 €

Fuente: elaboración propia

7.4 Ratios del proyecto

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los apartados anteriores y mediante los ratios más significativos, a continuación vamos a realizar un análisis económico financiero.

Tabla 22: Ratios financieros.

RATIOS FINANCIEROS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
POSICIÓN DEL LIQUIDEZ					
Liquidez a corto plazo	527,95%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Liquidez a medio plazo	527,95%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Garantía a largo plazo	108,25%	117,92%	191,96%	376,20%	0,00%
EQUILIBRIO FINANCIERO					
% Capital Circulante/ Activo total	43,03%	50,54%	67,63%	79,84%	94,02%
ENDEUDAMIENTO					
Autonomía financiera	7,62%	15,20%	47,90%	73,42%	100,00%
End. Financiero cp	10,05%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
End. Financiero lp	82,33%	84,80%	52,10%	26,58%	0,00%
Carga financiera	0,98%	0,77%	0,51%	0,32%	0,15%
Capac. Dev. De deuda	-28,03%	21,78%	0,00%	0,00%	0,00%
Recursos permanentes	89,95%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: elaboración propia

Tabla 23: Ratios económicos

RATIOS ECONÓMICOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RENTABILIDAD					
Rentabilidad Económica de explot.	-28,14%	10,55%	41,37%	28,36%	49,03%
Rentabilidad Financiera	-471,89%	32,76%	71,45%	34,98%	45,53%
Apalancamiento financiero	16,77	3,10	1,73	1,23	0,93
Rotación de Activo de explotación	4,60	5,87	5,41	5,45	4,56
Margen de explotación	-6,11%	1,80%	7,65%	5,20%	10,76%

Fuente: elaboración propia

Destacamos:

- La **liquidez a corto plazo**, que indica la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos corrientes (excluyendo las existencias y los activos no corrientes mantenidos para la venta), es de 527,95%. Es decir, nuestra empresa con sus activos líquidos disponibles puede hacer frente al 527,95% de los recursos ajenos con vencimiento a un año. Se trata de una situación muy favorable para nuestro negocio ya que disponemos de suficiente liquidez para hacer frente al pasivo corriente. Además se puede observar que el activo corriente es superior al pasivo corriente. Respecto a los siguientes años, este ratio no se puede calcular ya que no disponemos de pasivo corriente en dicho período.
- La **garantía a largo plazo**, que indica la relación de los activos netos totales con el total de las deudas, es de 108,25% el primer año. Podemos observar su evolución creciente hasta situarse en un 376,2% el cuarto año. Esto significa que nuestra empresa es capaz de hacer frente con el total de su activo al 108,25% del pasivo en el primer año, y al 376,2% el cuarto. Por este motivo nuestro negocio se sitúa en una situación muy favorecedora ya que ofrece una garantía a largo plazo muy alta a terceros. Además, como pasaba en el anterior, este ratio para el quinto año no se puede calcular porque no disponemos de pasivo no corriente ni de pasivo corriente en dicho período.

- El **equilibrio financiero**, que mide el equilibrio entre la estructura económica (activo) y la estructura financiera (patrimonio neto y pasivo), aumenta cada año. O dicho de otro modo, mide cómo la empresa está financiando las inversiones propias de los activos. La tendencia de nuestra empresa es positiva y creciente, lo que muestra que disponemos de un equilibrio financiero ya que el activo no corriente y parte del activo corriente están siendo financiados con recursos permanentes de la empresa.
- El **endeudamiento** de la empresa lo analizamos en tres partes. El primero de ellos es el **endeudamiento a corto plazo** que mide el porcentaje que representan las deudas a corto plazo. Como ya hemos dicho anteriormente, sólo tendremos una deuda a corto plazo el primer año, por lo que en los siguientes este ratio no se podrá calcular. El endeudamiento corto plazo es de 10,05%, lo que indica que los acreedores a corto plazo sólo representan dicho porcentaje sobre el total de la estructura financiera. Por otro lado también calculamos el **endeudamiento a largo plazo**, que mide el porcentaje que representan las deudas a largo plazo sobre el total del pasivo. La duración de la única deuda que tenemos a largo plazo es de cinco años, por lo que no podemos calcular este ratio sobre el último año. Como podemos observar, los acreedores a largo plazo representan, sobre la estructura financiera, el 82,33% el primer año pero ese porcentaje decrece al 26,58% el cuarto, por lo que la evolución es decreciente y, por tanto, un buen síntoma para la situación de la empresa. Si valoramos estos dos ratios conjuntamente, podemos ver cómo disminuyen a lo largo de los años estudiados, asique podemos decir que el nivel de endeudamiento de nuestra empresa, aunque al principio es elevado, al final es adecuado y sitúa a la empresa en una situación favorable. Por último, también medimos la **autonomía financiera**, que mide el porcentaje que representa el patrimonio neto sobre la estructura financiera. El primer año solo representa un 7,62%, y pero este porcentaje va aumentando hasta que en el quinto año llega al 100%. La razón de que en los primeros años los recursos propios representen tan poco valor sobre la estructura financiera de la empresa se debe a la deuda que tenemos contraída con las entidades de crédito, ya que es muy alta. Sin embargo, a medida que vamos liquidando esas deudas, el patrimonio va representando mayor valor sobre la estructura financiera. Es por esto por lo que, aunque al comienzo del ejercicio se encuentra

en una situación desfavorable, al final, en el quinto año, alcanza la mejor situación posible. En relación a esto, también hacemos mención del **grado de capitalización** de la empresa, que cuando se encuentra muy endeudada, es bajo, como ocurre en los primeros años de nuestro ejercicio. No obstante, en el quinto año, debido a la ausencia de deudas, nuestra empresa está muy capitalizada porque además se ha destinado todo el beneficio a reservas. Por último, queremos referirnos a las **cargas financieras**, que cuando una empresa está poco capitalizada son muy altas, como ocurre también en nuestro caso los primeros años, pero que cuya evolución disminuye. Por estos motivos, la empresa se sitúa en una situación muy desfavorable los primeros años de vida pero a partir del cuarto año recupera la estabilidad en lo que a endeudamiento se refiere y alcanza una favorable posición.

- La **rentabilidad económica**, que mide la relación entre el beneficio antes de impuestos e intereses (BAII) y el activo total de la explotación, es decir, la rentabilidad que se obtiene de las inversiones sin considerar como se configura la estructura financiera de la empresa (García Pérez de Lema, D., 2010), el primer año es negativa debido a las pérdidas que obtenemos de la inversión realizada para poner en marcha el funcionamiento de la empresa. Sin embargo, en el segundo año comenzamos a obtener rentabilidad (10,55%) que crece todos los años excepto el cuarto, ya que los costes se incrementan al contratar al encargado de diseño a jornada completa. Destacamos la estabilidad de la **rotación** de la empresa y su dimensión, que se mantiene sin grandes variaciones, y el **margen** de explotación de la empresa y, por tanto, la eficiencia de la empresa, ya que el primer año es negativa pero para el resto de años es positiva y va aumentando. Por tanto, como conclusión, a pesar del primer año que la rentabilidad que obtenemos de las inversiones es muy desfavorable, poco a poco la empresa se recupera y alcanza una rentabilidad adecuada.
- Le **rentabilidad financiera**, que mide el porcentaje de rendimiento obtenido en la empresa sobre los recursos propios, sufre variaciones a lo largo de los años. Como en los casos anteriores, el primer año es negativa. En los siguientes años aumenta hasta que en el cuarto año disminuye para al siguiente volver a crecer. Por ello diremos que el rendimiento que obtiene el accionista por el riesgo

asumido en la inversión del mismo, el primer año es nulo, pero a partir del segundo es adecuado llegando a ser en el tercer año muy favorable.

- El **apalancamiento financiero**, que mide la relación entre la rentabilidad de la inversión y el coste de la financiación de la inversión, es decreciente. El primer año es muy elevado (16,77) y el quinto bajo (0,93). Se entiende que a medida que pasan los años nuestros fondos propios son mayores que los ajenos.

Como conclusión, y en general, nuestra empresa, en los primeros años se encuentra endeudada y muy poco capitalizada, como consecuencia del préstamo a largo plazo. Y debido a las pérdidas que obtiene en el primer ejercicio, se encuentra en una situación desfavorable respecto a la rentabilidad económica y financiera. Sin embargo, a medida que las deudas se liquidan y la empresa se estabiliza, y se recupera de la inversión realizada, la situación de la empresa va mejorando, disminuyendo su nivel de endeudamiento y aumentando su capitalización, y obteniendo rentabilidad económica y financiera. Por tanto, los ratios muestran una empresa que está empezando, que está creciendo, y cuyos niveles de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, a partir del segundo año son buenos.

7.5 VAN y TIR

Cuando se crea una empresa se realiza una significativa inversión de capital de la cual se espera tener una rentabilidad a lo largo de los años. Por ello es importante analizar las posibilidades que tenemos de obtener rentabilidad en nuestro proyecto y estudiar su viabilidad.

Los parámetros que usaremos para calcular la viabilidad de nuestro proyecto serán el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) que se basan en la estimación de los flujos de caja de la empresa.

El primero se define como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión midiendo la rentabilidad en valor absoluto, y para que el proyecto sea rentable, el Van debe ser superior a cero ya que eso significaría que recuperaríamos la inversión inicial y obtendríamos mayor capital que si lo hubiéramos puesto a renta fija.

El segundo se define como la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados, generados por una inversión, en términos relativos, es decir en porcentaje, y se calcula probando distintos tipos de interés hasta que el VAN se hace cero. Por tanto tenemos:

Tabla 24: VAN y TIR

VAN Y TIR	
COSTE MEDIO PONDERADO DE CAPITAL	3,25%
CRECIMIENTO ÚLTIMO DE CASH FLOW	5%
CRECIMIENTO PERPETUO	1,50%

VAN Y TIR						
CONCEPTO	INVERSIÓN INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Beneficio Operativo	0,00 €	-5.363,42 €	851,87 €	6.507,15 €	4.900,67 €	11.711,09 €
Impto sobre bº Operativo	0,00 €	-1.877,20 €	298,16 €	2.277,50 €	1.715,24 €	4.098,88 €
Beneficio Operativo después de impuesto	0,00 €	-3.486,23 €	553,72 €	4.229,65 €	3.185,44 €	7.612,21 €
Inversión en activos	-8.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Variación del Capital Circulante	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Flujos de Caja	-8.500,00 €	-3.486,23 €	553,72 €	4.229,65 €	3.185,44 €	7.612,21 €

VALORACIÓN	INVERSIÓN INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujos de Caja	-8.500,00 €	-3.486,23 €	553,72 €	4.229,65 €	3.185,44 €	7.612,21 €
Valor Presente en los Flujos de Caja	-8.500,00 €	-3.376,49 €	519,41 €	3.842,68 €	2.802,91 €	6.487,24 €

VALOR ACTUALIZADO NETO FLUJOS DE CAJA	1.775,75 €
TASA INTERNA DE RETORNO	7.1%

Fuente: elaboración propia

En nuestro caso, tanto el VAN como la TIR, salen positivos. El VAN positivo de 1.775,75 euros indica que la realización del proyecto permite la recuperación del capital invertido y, por tanto, hacer frente a todos los pagos que el proyecto genere. La TIR

positiva del 7,1% indica la rentabilidad relativa de la inversión, que es el máximo tipo que se podría pagar por el capital invertido sin obtener pérdidas.

Para terminar diremos que el proyecto es viable, ya que el porcentaje del cálculo de la TIR supera al del coste de la deuda.

7.6 Estudio de la viabilidad económica; umbral de la rentabilidad

El umbral de rentabilidad, también conocido como punto muerto o punto de equilibrio, representa el nivel o cifra de ventas que, para un precio de venta determinado, ofrece cobertura de los costes fijos y variables, de manera que si las unidades vendidas se sitúan por encima de dicho nivel, la empresa obtiene beneficios. Dicho de otra manera, es el número de productos o servicios que debemos vender para cubrir todos los costes fijos y variables asociados a las ventas. Es por este motivo por el que este ratio constituye un importante indicador para un plan de empresa. Debemos tener en cuenta:

- La cifra de ventas, o en su caso, el importe total de las unidades vendidas.
- Los costes fijos (aquellos costes que son independientes al número de ventas).
- Los costes variables (aquellos costes que surgen en función del número de ventas).

Para nuestra empresa, los costes fijos corresponden al gasto del personal, los suministros, los servicios de profesionales independientes, a los servicios bancarios y a los gastos en publicidad y marketing. Los costes variables, por otro lado, corresponden a los gastos en las compras de los productos que vamos a vender. Tenemos entonces el siguiente umbral de rentabilidad:

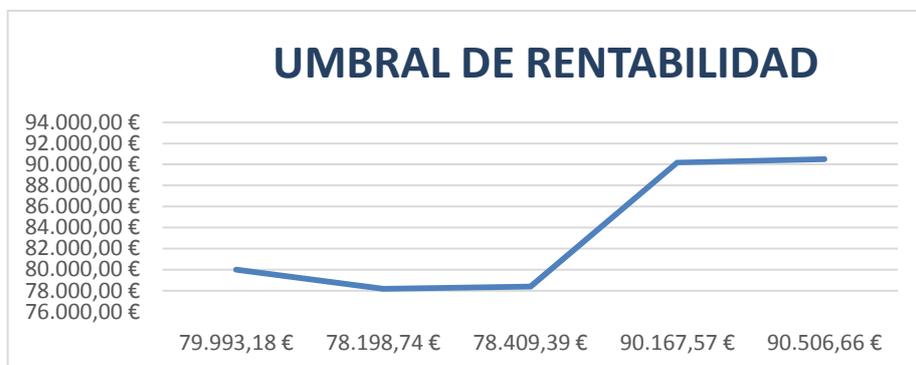
Tabla 25: Umbral de rentabilidad.

UMBRAL DE RENTABILIDAD					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cifra de ventas	75.600,00 €	82.890,50 €	91.179,55 €	100.297,51 €	110.327,26 €
Costes Fijos	53.713,68 €	52.682,88 €	53.080,57 €	61.331,65 €	61.851,67 €
Costes Variables	24.837,24 €	27.047,76 €	29.455,01 €	32.076,50 €	34.931,31 €
Costes Totales	78.550,92 €	79.730,64 €	82.535,58 €	93.408,16 €	96.782,99 €
PUNTO DE EQUILIBRIO	79.993,18 €	78.198,74 €	78.409,39 €	90.167,57 €	90.506,66 €

Fuente: elaboración propia

Como podemos observar que durante todo el período analizado, excepto el primer año, el volumen de ventas será mayor al punto muerto, por lo que tendremos beneficios a nivel operativo durante dichos años.

Figura 21: Umbral de rentabilidad.



Fuente: elaboración propia

8 Conclusiones

El objetivo perseguido mediante el desarrollo de este trabajo ha sido el de estudiar la viabilidad de la creación de un negocio centrado en ofrecer, a través de Internet, camisetas cuyos bocetos son novedosos y exclusivos de dicha marca, ya que son diseñados por y para la propia empresa.

De un lado, hemos realizado un profundo análisis sobre los pasos a seguir para su implantación. Destacamos el análisis del mercado online, que nos ha mostrado un tipo de comercio cuya evolución está en continuo crecimiento. Y nos ha permitido estudiar la tendencia de los usuarios de Internet, las preferencias de la compra en la red, el perfil de los internautas, el nivel de uso y los accesos más habituales a Internet. Por tanto, nos ha ofrecido una perspectiva sobre las oportunidades y ventajas de esta práctica, que nos ha orientado para adaptar nuestra estrategia y producto al cliente.

Para ello, nos hemos centrado en un segmento concreto de la población, con la finalidad de especializarnos, ofrecer un producto de calidad y orientado a los deseos de los clientes. El citado segmento elegido es aquel que constituye un mayor porcentaje de compra en la red, porque ha crecido con las cambiantes tecnologías, sabe adaptarse y

utilizarlas. Además es un segmento que dispone de cierto nivel adquisitivo y tiene independencia en la toma de decisiones de compra.

Por otra parte, el desarrollo y el estudio de los aspectos necesarios para la puesta en marcha de la empresa, y su posterior funcionamiento, han determinado los costes en los que hay que incurrir para llevarlo a cabo, y los ingresos que obtendremos. Es decir, hemos recogido los pasos a seguir para la implantación de este proyecto en términos económicos, de forma que hemos podido evaluar si es conveniente o no llevar a cabo determinadas acciones. Por tanto, mediante las estrategias que se han adoptado para cada plan y las previsiones económicas-financieras establecidas para llevarlas a cabo, se ha demostrado la viabilidad del proyecto.

El método elegido para su demostración ha sido determinando los parámetros del valor actual neto y la tasa interna de retorno. Los resultados obtenidos tras realizar dichos cálculos muestran la viabilidad del proyecto, ya que llevarlo a cabo permite la recuperación del capital invertido y, por tanto, hacer frente a todos los pagos que el proyecto genere, tal y como indica el Van positivo de 1.775,05 euros, y determina la rentabilidad relativa de la inversión que gira en torno al 7,1% en el que se sitúa la TIR, que también establece que el proyecto es viable porque el porcentaje del cálculo de la TIR supera al del coste de la deuda.

De esta forma, y como conclusión final, tras realizar diversos análisis del entorno, de la estrategia general, de marketing, localización y producción, junto con el análisis del capital humano necesario, así como el análisis económico financiero que también hemos realizado, y todo ello con la determinación de los requerimientos legales para su puesta en marcha, podemos cerrar este proyecto, a la vista de los resultados obtenidos sobre los diferentes planes analizados, que la realización de este proyecto es viable.

9 Bibliografía

American Marketing Association (2014). “Dictionary of Marketing Terms”.

<http://www.marketingpower.com/>

Área de pymes: <http://www.areadepymes.com>

Bernal García, J.J.; Martínez María-Dolores, S.M.; Sánchez García, J.F. (2003).

“Logística en el *e-commerce*”, Universidad Politécnica de Cartagena.

Boletín oficial del Estado: <http://www.boe.es>

BRIZ, J. y LASO, I. (2001). Internet y Comercio Electrónico. Madrid: Mundi-Prensa.

Cámara de comercio de Murcia: <http://www.cocin-murcia.es>

Centro de excelencia en tecnologías de la sociedad de la información y negocios electrónicos para pymes. <http://www.e-global.es>

Cuervo García, Álvaro, (2004). “Introducción a la Administración de Empresas”.

Ed. Civitas.

De la Vega García-Pastor, I. (2008). “Plan de Negocio”. Instituto de Empresas

María de Molina.

Del Águila Obra, A.R. (2000). “Comercio Electrónico y Estrategia Empresarial”.

Ed. RA-MA.

El economista: <http://www.eleconomista.es>

Ferrel, O. C. y Hirt. G. (2004). “Introducción a los Negocios en un Mundo

Cambiante”. Ed. McGraw Hill.

Fleitman, J. (2000). “Negocios Exitosos”. Ed. Mc Graw Hill.

García-Pérez de Lema, D.; Bernal, J.J., Briones, A.J. (2010). “El emprendedor innovador y la creación de empresas. Universidad Politécnica de Cartagena.

Garfield, Ch. (1992). “Los empleados son primero”. Ed. McGraw Hill.

Instituto Nacional de Estadística: <http://www.ine.es>

Kotler, P. y Amstrong, G.(2004). “Marketing”. Ed. Prentice Hall.

Kotler, P. y Amstrong, G. (2008). “Fundamentos del Marketing”. Ed. Perason Education.

LIANG, T. y TURBAN, E. (2011). Introduction to the Special Issue: Social Commerce: A Research Framework for Social Commerce. International Journal of Electronic Commerce, 16(2), 5-13.

Marketing Digital desde cero: <http://marketingdigitaldesdecero.com>

Observatorio eCommerce. “Informe de Evolución y Perspectivas eCommerce 2015. Ed. 2014.

Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI (ONTSI). “Estudio sobre Comercio Electrónico B2C”, Ed. 2014

Portal líder en economía de empresa: <http://www.emprendedores.es>

Porter, M. (1982). “Estrategia Competitiva”. Continental Sociedad Anónima (CECSA).