



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Trabajo Fin de Máster

PROYECTO DE EMRPESA “NUDE”.

Alumno/a: Laura Alcalá Sánchez

Tutor/a: Prof. D. Sonia Sánchez Andújar

Dpto: Economía Financiera Y Contabilidad

Septiembre, 2015

RESUMEN.....	4
1. RASGOS GENERALES DEL PROYECTO.....	5
1.1 Misión.	6
1.2 Visión.	6
2. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA.	6
2.1 Análisis del entorno general.	7
2.2 Análisis del entorno específico.	10
3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	14
3.1 Identidad de la empresa.....	14
3.2 Análisis DAFO.....	15
4. PLAN DE OPERACIONES.....	18
4.1 Localización.	18
4.2 Modelo de producción.....	19
4.3 Descripción de procesos.....	21
5. PLAN DE MARKETING.....	28
5.1 Marketing Mix: Productos.	28
5.2 Marketing Mix: Precios.....	31
5.3 Marketing Mix: Comercialización.	32
5.4 Marketing Mix: Promoción.....	32
6. PLAN DE RR.HH.	34
6.1 Reclutamiento y selección de candidatos.	39
6.2 Política de retribución.	41
7. PLAN JURÍDICO.....	42

8. PLAN FINANCIERO.....	43
8.1 Inversión inicial.....	43
8.2 Financiación.....	45
8.3 Gastos.....	48
8.4 Estimación de las ventas.....	51
8.5 Cuenta de Resultados.....	54
8.6 Tesorería.....	55
8.7 Balance previsional.....	56
8.8 Viabilidad económica.....	57
8.9 Análisis de sensibilidad.....	57
 9. CONCLUSIONES.....	 62
 10. BIBLIOGRAFÍA.....	 63

RESUMEN.

Tras analizar el sector de la moda femenina, se ha podido observar que la oferta no satisface las necesidades de todas las consumidoras, debido a que éstas son cada vez más exigentes, tienen una mayor preocupación por la apariencia física y buscan diferenciarse del resto. Esto no es sencillo para muchas, puesto que si quieren vestir con ropa de calidad y exclusiva el precio a pagar no está al alcance de todas.

Con este motivo ha surgido Nude, cuya idea es proporcionar al target de mujeres de entre 25 y 55 años prendas con diseño propio y buena calidad a precios asequibles y competitivos.

Esta idea de negocio se va a centrar en el diseño de las prendas, subcontratando la fabricación y distribución de las mismas. La comercialización será tanto al por mayor, en tiendas especializadas, como a través de la web corporativa de la empresa, directamente al cliente.

El principal objetivo de este trabajo es comprobar si realmente esta idea de negocio es rentable y por tanto, es viable llevarla a la práctica.

ABSTRACT.

After analyzing the women's fashion sector, it has been observed that supply does not meet the needs of all consumers, due to these are more and more demanding, they have a greater concern for the physical appearance and they look to differentiate themselves from the rest. This is not easy for many, since if you want to dress up with quality clothing and exclusive the price to pay is not within the reach of all.

For this reason has arisen Nude, whose idea is to provide to the target of women aged between 25 and 55 with own design and good quality clothes at competitive prices.

This business idea is going to focus on clothing design, outsourcing the manufacture and distribution. Sales will be both to the wholesale, in shops, and through the corporate website of the company, directly to the customer.

The main objective of this work is to check if this idea of business is really profitable and therefore, it is feasible to put it into practice.

1. RASGOS GENERALES DEL PROYECTO.

Como consumidora y amante de la moda he venido observando durante los últimos años cómo el mercado textil nos ofrece prendas para extremos, es decir, prendas a precios muy bajos con una calidad pésima y diseños que posteriormente podemos encontrar por todas partes, siendo muy difícil ser exclusivo con este tipo de prendas.

Un ejemplo de ello es el caso de grandes grupos de distribución, cuyo objetivo es el beneficiarse del descenso de los costes provocado por las economías de escala, el resultado es la distribución de un grandísimo número de prendas del mismo diseño por todo el mundo, lo que rompe con esa exclusividad y esa identificación que cada vez más busca el consumidor final.

Por otro lado, nos encontramos con prendas de diseño exclusivo, cuyos precios suponen un obstáculo económico para la mayoría de la población.

Por estas razones nace Nude, una nueva firma que busca ocupar ese nicho de mercado, satisfaciendo las necesidades de mujeres de entre 25 y 55 años, con un poder adquisitivo medio, que están dispuestas a invertir un poco más en una prenda que merezca realmente la pena.

Por lo tanto, se busca que la mujer actual descubra diseños propios, con estilo, para el día a día, cómodos, con los que se sienta identificada, con una calidad buena, debido a los tejidos utilizados para su confección, que no se encuentran fácilmente por la calle debido a que el número fabricado de cada prenda va a ser pequeño y a precios asequibles.

Nude se va a centrar en lo que realmente sabe hacer, es decir, el diseño de nuestros productos y todo lo que ello conlleva. Por lo que van a integrar todas aquellas actividades que más valor aportan a la cadena, diseño y distribución, subcontratándose la producción de las prendas.

Serán colecciones fabricadas 100% en España, generando empleo en nuestro país. Aunque en un futuro no se descarte la posibilidad de recurrir a fábricas en Portugal o la India, donde tratan ciertos tejidos, como el lino, de forma diferente a como se hace en España.

La venta de los productos será al por mayor, añadiendo también el servicio de venta online a través de nuestra web a los clientes individuales y el Showroom, en el que mensualmente se mostrarán las novedades de la firma, en el propio local para los vendedores.

Claves de la estrategia de Nude.



Fuente: Elaboración propia.

1.1 Misión.

Crear diseños propios de calidad, exclusivos y actuales, adaptándose a las necesidades y personalidad de los clientes, a un precio competitivo.

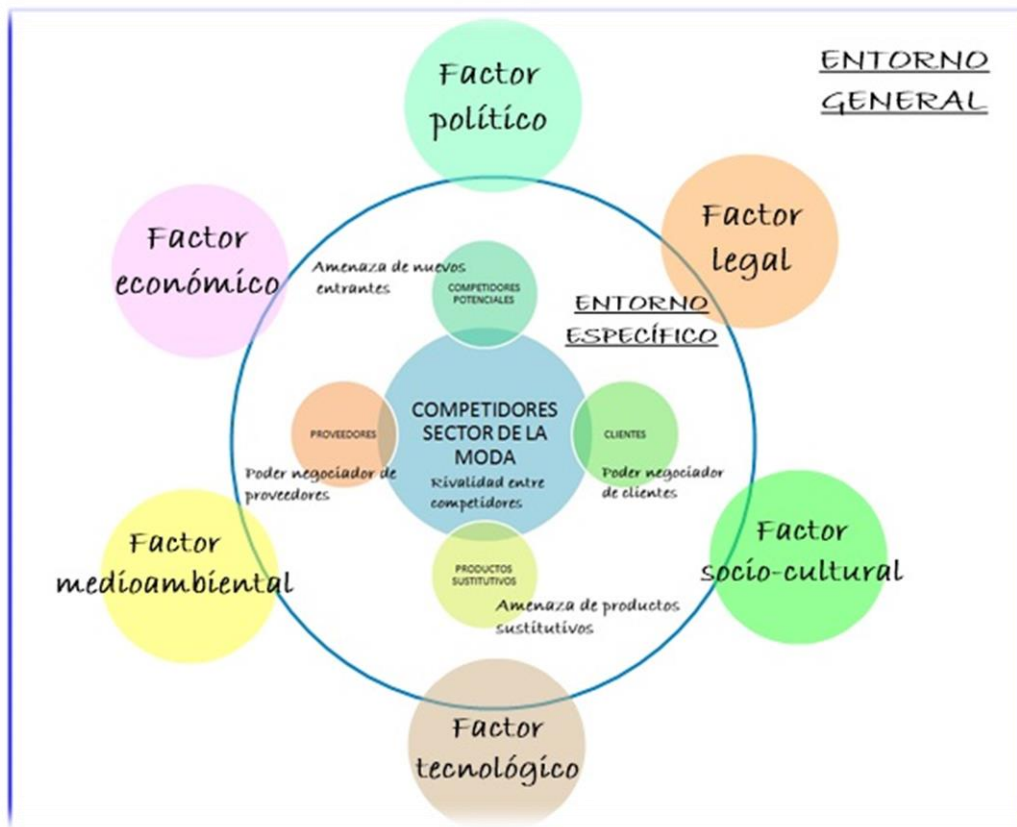
1.2 Visión.

Ser reconocida como empresa líder en diseño, confección y calidad de prendas, que a corto plazo, van a ser fabricadas en España, generando empleo de forma sostenible en el país. Mientras que en un medio, largo plazo se planteará la fabricación en Portugal y la India.

2. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA.

El siguiente análisis muestra todo aquello ajeno a la empresa que influye en sus decisiones y resultados, lo cual no puede ser controlado, pero va a afectar de forma significativa a la estrategia empresarial.

Análisis externo de la empresa.



Fuente: Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2008)

2.1 Análisis del entorno general.

En este apartado se procede a identificar aquellos factores del sistema económico y social que van a afectar a la actuación de Nude y, por lo tanto, a la generación de valor de la misma.

Para ello, se recurre a un perfil estratégico del entorno, estudiando las diferentes dimensiones del mismo mediante un análisis *Pestel*. Las principales dimensiones consideradas fueron:

Dimensión política:

- **Estabilidad del gobierno:** actualmente la política española está atravesando una crisis debido a los numerosos titulares en prensa acerca de la corrupción política en el país.

- ***Política fiscal:*** debido a la actual situación económica del país, nos encontramos con una política restrictiva, con la subida del IVA y la retirada de ayudas debido a dicha crisis. Esto influye en la capacidad de compra de la población y por lo tanto, en la rentabilidad de la empresa.
- ***Política de bienestar social:*** todo lo anterior se traduce en tasas muy elevadas de desempleo para nuestra sociedad.
- ***Comercio exterior:*** mercado globalizado, en el que las relaciones internacionales y la política exterior de nuestro país cada vez cuentan con una mayor importancia.

Dimensión económica:

- ***Ciclos económicos:*** la actual crisis económica mundial, junto a la elevada tasa de desempleo provoca que el consumo de los clientes sea más moderado.
- ***Tipos de interés:*** cada vez más bajos, facilitan el endeudamiento por parte de las empresas.
- ***Deslocalización de la producción textil:*** debido a los altos costes laborales del sector en España, las empresas tienden a trasladar la producción a países, cuyos costes salariales, son mucho más económicos y existe menos regulación.

Dimensión sociocultural:

- ***Cambios en los estilos de moda:*** mayor preocupación por el aspecto físico, por la moda, la sociedad busca sentirse exclusiva, que sus prendas no sean llevadas por todo el mundo, además de sentirse cómodo.
- ***Tendencias homogéneas*** en todo el mundo, gracias a este mercado globalizado.
- ***Crecimiento de la venta de moda por internet,*** accesible para todo el mundo.
- Gran ***importancia del diseño y marca*** y no tanto del precio.

Dimensión tecnológica:

- ***I+D:*** en el sector de la moda, la innovación llega sobre todo a la tecnología del mismo mediante la logística, con el fin de reducir el tiempo de respuesta al mercado, eliminando así despilfarros.
- ***Informatización*** de la distribución y compra de materias primas.
- Difusión de la información a través de las ***tecnologías de información.***

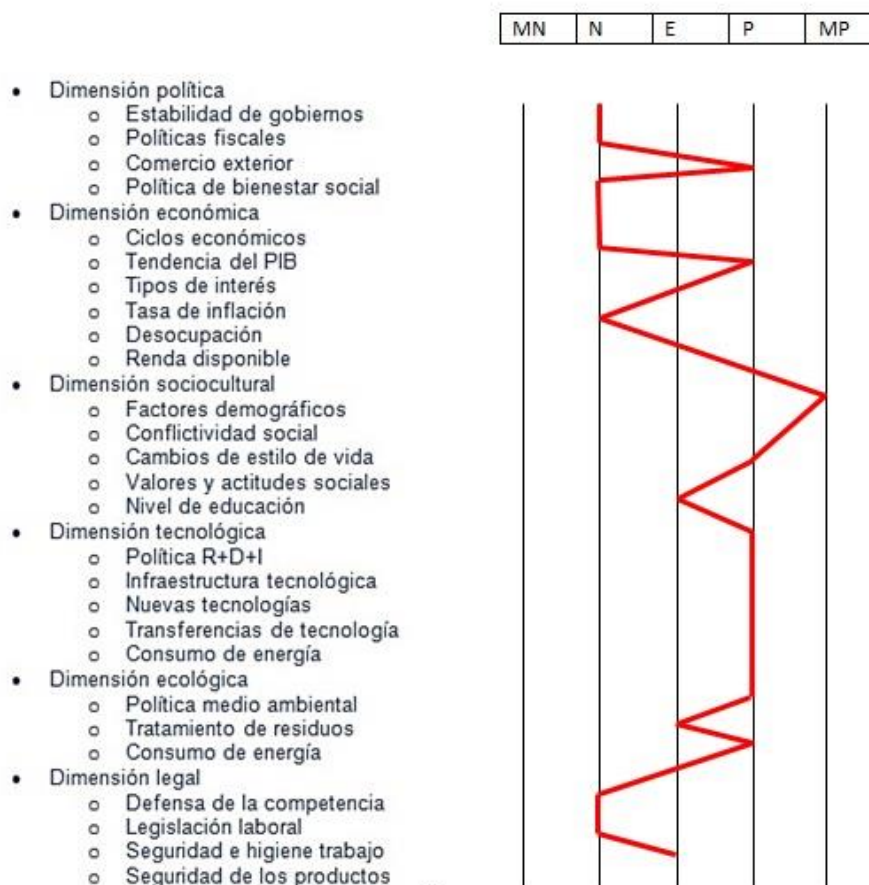
- Nuevo canal de distribución, **internet**.

Dimensión medioambiental:

- Empresas conscientes de la **protección del medioambiente**, sostenibles. La sociedad cada vez es más consciente de la importancia que tiene el cuidado del entorno en el que vivimos y valora mucho que las empresas sean responsables en la actividad que desarrollan, mejorando así su relación con los stakeholders.
- **Estrategias:** reciclado, ahorro de energía, reducción de las emisiones de CO2, etc.

Una vez analizadas cada una de las dimensiones, se procede a la valoración de las mismas mediante una escala Likert. Esta valoración se realiza de forma subjetiva, por la propia empresa, según la percepción que ésta tiene sobre las diferentes variables del entorno.

Tras valorar cada factor se procedió a la siguiente representación gráfica:



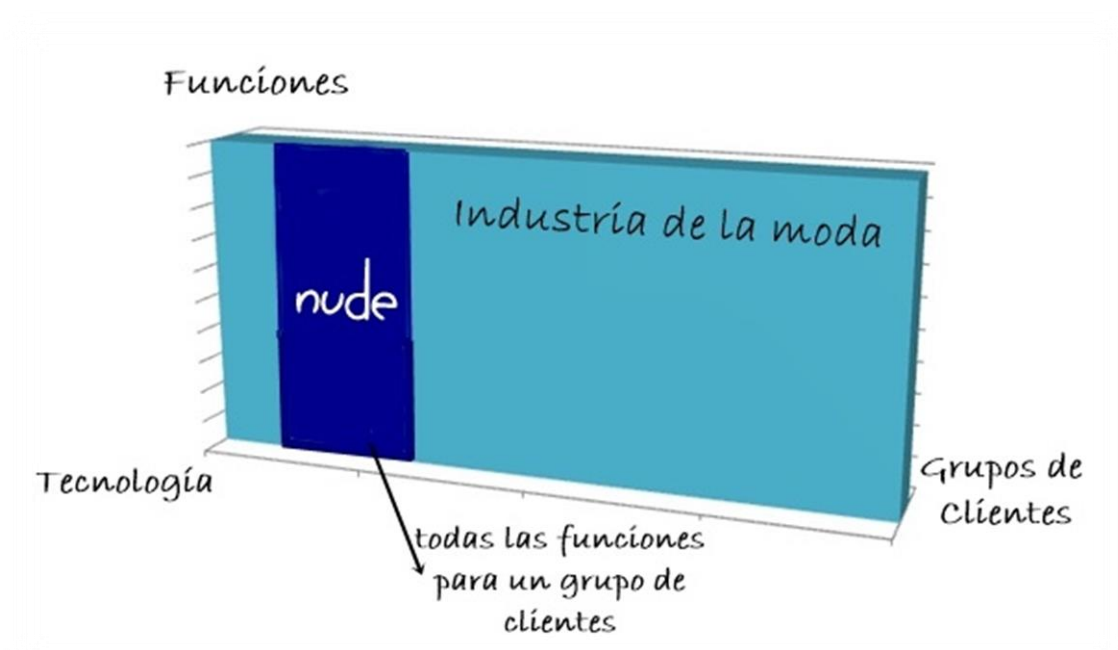
Fuente: Elaboración propia.

MN: muy negativo, N: negativo, E: indiferente, P: positivo, MP: muy positivo.

2.2 Análisis del entorno específico.

Análisis del sector o industria en la que opera la empresa. Para ello se recurre al planteamiento de *Abell (1980)*, a través del cual, el entorno competitivo puede ser definido por tres dimensiones:

- **Tecnología** empleada para producir el producto.
- **Funciones** de los clientes que el producto va a cubrir.
- **Grupo de clientes** a quienes nuestro producto va dirigido.



Fuente: Adaptación de Abell (1980:197)

Como se puede apreciar en la representación gráfica anterior, Nude, como negocio, va a cubrir todas las funciones para un grupo de clientes. Funciones tales como el diseño, la distinción, identificación, comodidad, etc, para un grupo de clientes que van a ser mujeres de entre 25 y 55 años. Y todo esto a través de la venta al por mayor y online.

Una vez representada la industria de la moda, se procede a analizar la estructura de la misma, poniendo así de manifiesto las oportunidades y amenazas que ésta ofrecerá a Nude y que, por tanto, determinarán su capacidad para obtener beneficios.

El método mediante el cual se va a estudiar estas oportunidades y amenazas va a ser el *Modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982)*. Éste dice que una industria será más o menos atractiva en función de estas cinco fuerzas: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

Modelo de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Porter (1982:24)

- **Intensidad de la competencia actual.**

Hace referencia a cómo actúan los competidores de nuestra industria en un momento concreto, siendo menor el atractivo de la misma, cuanto mayor sea la intensidad de la competencia en la misma.

Según el número de competidores y el equilibrio existente entre ellos, se puede hablar de un sector fragmentado o concentrado. En el caso de la moda, el sector es

fragmentado, dominado por pequeñas tiendas independientes y grandes cadenas, donde la intensidad de la competencia es elevada ya que todas luchan por los mismos clientes.

Podemos decir, por tanto, que el sector de la moda es:

- Sector fragmentado.
- Gran rivalidad entre competidores.
- En fase de madurez, con un crecimiento muy reducido.
- Gran número de competidores.
- Inexistencia de barreras de movilidad, lo cual hace posible la movilidad de un segmento a otro.
- Elevadas barreras de salida, si hablamos de producción.
- Escasas barreras de salida, en el caso de la distribución.
- Costes de almacenamiento reducidos, ya que estamos hablando de ropa y no de productos perecederos.
- Elevados costes de fabricación en España
- Productos no diferenciados en cuanto a la calidad de los mismos, por lo que el consumidor basará su elección en la marca y precio.
- Elevados costes de las materias primas en el mercado nacional.

- **Competidores potenciales.**

Éstos son las nuevas empresas que quieren entrar en una industria. Cuanto más atractiva sea la industria, el número de competidores potenciales será mayor.

Que exista o no amenaza de nuevos competidores va a depender de factores como:

- Barreras de entrada: prácticamente inexistentes en el sector.
- Economías de escala.
- Necesidad de capital: en este caso reducido.
- Acceso a la distribución.
- Restricciones administrativas: inexistentes.

En el sector textil de la moda, grandes empresas se benefician de economías de escala. Además, existe la amenaza de competidores externos que entran en el mercado nacional, como es el caso de China. Aunque hoy en día, esta amenaza es pequeña.

- **Productos sustitutivos.**

Son aquellos que satisfacen las mismas necesidades que el producto que nosotros ofrecemos. Cuantos más productos sustitutivos aparezcan en una industria, el atractivo de la misma tiende a decrecer.

Si consideramos que la función cubierta por los productos textiles es únicamente la de vestir, no podemos decir que existan productos sustitutivos.

Sin embargo, si hablamos de marcas, donde ya entra un diseño, la distinción, el ser diferente e identificarte con lo que llevas, si podemos hablar de ello.

Los productos de este sector que cuentan con un grado de sustitución mayor son:

- Aquellos con un ciclo de vida cortos, es decir, que por las tendencias de moda, tienden a cambiar rápidamente.
- Los que debido, sobre todo, a la invasión de productos low-cost, quieren evolucionar o avanzar hacia una mejor calidad-precio.
- Aquellos con márgenes comerciales elevados, como puede ser el caso de marcas consolidadas y fuertes.

- **Poder negociador de clientes y proveedores.**

Es la capacidad que estos tienen para imponer condiciones en las transiciones que realizan con las empresas.

➔ **Haciendo referencia a los clientes:**

Se puede decir que el poder negociador de los clientes es prácticamente inexistente debido a lo siguiente:

- Gran número de clientes, que en este sector son el consumidor final.
- La mayoría de estos clientes compran individualmente, no se organizan a la hora de realizar sus compras, ni defender qué les interesa y qué no.
- Volumen de compra pequeño.
- La mayoría de las compras se realizan al contado, sin existir por tanto riesgo de cobro.

- Cambios en la demanda, debidos éstos a los nuevos hábitos de compra (cambios demográficos, estilo de vida...)
- No existe para el consumidor un coste de cambio de proveedor, debido a la gran cantidad de establecimientos oferentes.

→ **Haciendo alusión a los proveedores:**

El poder de negociación de éstos va a venir determinado por factores como:

- **Número de proveedores.** En el caso del sector textil, el número de proveedores es elevado, pero de reducida dimensión.
- **Concentración.** Además se encuentran ubicados en países, que como se ha comentado anteriormente, cuentan con un coste de mano de obra significativamente inferior, como por ejemplo países asiáticos.
- **Importancia en la cadena de valor.** Existe grandes cadenas, integradas verticalmente, lo que quiere decir que, se dedican a realizar las actividades de la cadena de valor que más importancia tienen. Recurriendo a la subcontratación, para determinadas actividades de la cadena que les aportan menos valor.

Por todo esto, se puede concluir que el poder de negociación de éstos es mínimo.

3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.

Este apartado tiene como fin identificar las fortalezas y debilidades de Nude a la hora de desarrollar su actuación competitiva.

3.1 Identidad de la empresa.

A la hora de estudiar este ámbito de la empresa se comienza determinando qué tipo de empresa es y sus características principales.

- **Edad de la empresa:** el caso de Nude es el de una compañía *emergente*, que busca arrancar un nuevo negocio, desarrollando una serie de productos cuyo diseño y distribución están orientados al cliente.
- **Tamaño de la empresa:** hace referencia a su dimensión con respecto al resto de empresas del sector de la moda. En este caso se trata de una *microempresa*, ya que cumple con los requisitos para ello:

Número de empleados: menos de 10.
Cifra de negocios inferior a 2 millones de euros.
Balance general que no supere los 2 millones de euros.

Fuente: Plan General Contable para Pymes (2008)

- **Campo de actividad:**
 - Funciones atendidas: ofrecer a las clientas prendas de vestir que se identifiquen con su personalidad, con las que se sientan cómodas, diferentes.
 - Grupo de clientes: mujeres de entre 25 y 55 años, con un poder adquisitivo medio, dispuestas a pagar un poco más por una calidad y diseño mejor.
- **Tipo de propiedad:** Nude es una empresa privada, concentrada en un único socio.
- **Ámbito geográfico:** se trata de una empresa nacional. La actividad empresarial se centrará en la ciudad de Barcelona físicamente, aunque gracias al servicio online se podrá tener acceso a la marca desde cualquier parte del país.
- **Estructura jurídica:** para Nude, la estructura elegida ha sido la de autónomo, debido a que el número de empleados es pequeño, tan sólo existe un emprendedor y en un futuro no se piensa vender participaciones.

3.2 Análisis DAFO.

Una vez determinadas las principales características que componen la empresa, se finaliza el análisis estratégico (interno y externo) con un resumen de las principales conclusiones obtenidas.

Para ello, se recurre a la *Matriz DAFO* donde se representan los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la empresa, así como las amenazas y oportunidades que encontrará en su entorno.

Matriz DAFO

<u>DEBILIDADES:</u> - Desconocimiento de la empresa	<u>AMENAZAS:</u> - Coyuntura española - Incremento de la competencia - Tiendas online - Costes de producción en España - Altos costes laborales - No existencia de costes de cambio de proveedores - Necesario buena imagen de marca - Sector poco respaldado financieramente
<u>FORTALEZAS:</u> - Creatividad, originalidad - Calidad-precio-diseño - Made in Spain - Exclusividad - Control de la Cadena de Valor - Prendas nuevas continuamente - Showroom	<u>OPORTUNIDADES:</u> - Cambio en los hábitos de los consumidores - Diversificación - Internet - Logística

Fuente: Elaboración propia.

- **Debilidades:**
 - Desconocimiento de la empresa, al tratarse de una empresa completamente nueva, sin experiencia en el sector.
- **Fortalezas:**
 - Creatividad, originalidad.
 - Calidad-precio-diseño.

- Hecho en España.
- El valor que aporta que las prendas las lleve poca gente → exclusividad. Lo cual se consigue también con poca cantidad de cada prenda, evitando así stocks.
- Control de la cadena de valor, recurrimos a la subcontratación de procesos poco relevantes e integramos aquellos más importantes.
- Contar con prendas nuevas todo el año, adaptándose a las necesidades de los consumidores.
- Showroom: a través de éste se mostrarán las nuevas prendas que vayan saliendo, de esta forma nuestros vendedores podrán tener acceso a ellas, ver la calidad de las mismas y elegir las que más se adapten a su público final.

- **Amenazas:**
 - Elevados costes al producir en España.
 - Altos costes laborales.
 - Aunque poco a poco va mejorando, la actual coyuntura española ha provocado que la gente gaste sus recursos en elementos de primera necesidad y la moda no está dentro de ellos.
 - Incremento de la competencia, sobre todo competidores externos que entran en el mercado nacional, muchas empresas luchan por los mismos clientes.
 - Tiendas online, permiten a los consumidores adquirir ropa procedente de cualquier rincón del mundo sin tener que viajar a dicho país.
 - La no existencia de costes de cambio de proveedores para el cliente, hace que ante cualquier error por pequeño que sea, el cliente nos sustituya sin pensarlo dos veces.
 - Necesidad de una buena imagen de marca para ser diferenciados en el mercado.
 - Sector poco respaldado financieramente.

- **Oportunidades:**
 - Cambios en los hábitos de los consumidores, los cuales asignan una mayor importancia a la imagen personal. Buscan ropa personal, única y que se adapte a sus gustos.
 - Diversificación, lanzando nuevas líneas, para diferentes públicos.
 - Internet, mediante la venta online.

- La logística, informatización a la hora de adquirir materia prima, etc, permite reducir el tiempo de respuesta al mercado.

4. PLAN DE OPERACIONES.

En la siguiente sección se hará una breve descripción de aspectos tales como dónde va a desarrollar la empresa su actividad, así como una descripción de los diferentes procesos dentro del sistema de producción, con el fin de comprender mejor el modelo de negocio, aunque este apartado será posteriormente desarrollado en el plan de Marketing.

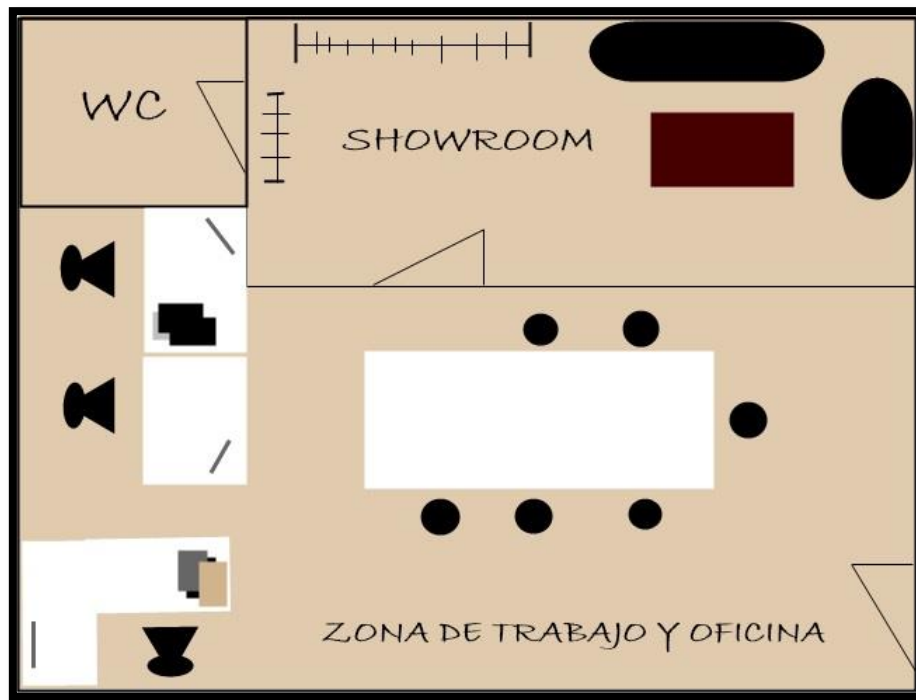
4.1 Localización.

Una vez analizado el mercado, se ha podido comprobar que es mejor localizar la empresa en una gran ciudad que nos pueda brindar mayores oportunidades.

Entre las opciones valoradas, la elegida ha sido Badalona, provincia de Barcelona, en concreto el polígono industrial de Montigalá, donde se encuentra la mayor parte de mayoristas textiles. El local, de 260 m^2 repartidos en dos plantas, se encontrará ubicado en dicho polígono.

Esta localización permitirá estar cerca de las prácticas de la fábrica de producción que se va a subcontratar, además es de fácil acceso para nuestros vendedores, lo que nos permite ofrecer el servicio showroom.

Al contar con dos plantas, una de ellas se destinará a la logística de almacenaje y preparación de pedidos. La segunda planta, será diseñada con la idea de que no exista una delimitación exacta de cada uno de los departamentos, es decir, se tratará de un espacio diáfano, dónde los miembros del equipo se encuentren cómodos trabajando y que puedan desarrollar sus funciones dónde más les apetezca dentro de las instalaciones. La distribución será la que muestra el plano a continuación:



Fuente: Elaboración propia.

- **Zona de trabajo y oficina:** con una superficie de $90 m^2$.

En esta zona se realizarán todas las actividades relacionadas con el diseño, patronaje, selección de tejidos y tallas, etc. Así como la gestión de compras, pedidos, control de calidad.

- **Zona showroom:** con una superficie de $30 m^2$.

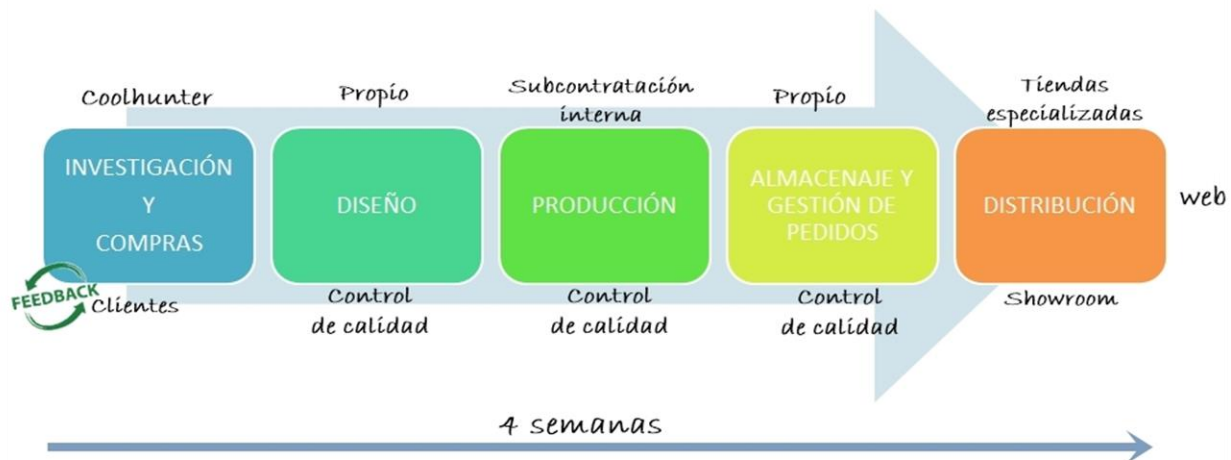
Sala de exposición en la que se concertarán reuniones con los vendedores cada cierto tiempo, con el fin de exponer los nuevos diseños que vayan saliendo mes a mes. De esta forma podrán comprobar en directo la calidad de las prendas, cada uno de los diseños, podrán elegir qué prendas se adaptan a su público, etc.

- **Aseo:** con una superficie de $6 m^2$.

4.2 Modelo de producción.

El modelo de producción va a ser la base del plan de operaciones de la empresa, el cual seguirá el siguiente gráfico de flujo:

Modelo de Producción



Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en el gráfico, Nude apuesta por un sistema de producción corto, donde la misma será subcontratada internamente, es decir, en el propio país. La subcontratación permitirá reducir costes, pero, por otro lado, obliga a mantener un mayor control de la misma con el fin de que las prendas cuenten con la calidad marcada por la empresa, ya que es uno de los puntos de diferenciación con la competencia.

Debido a la subcontratación se debe mantener una íntima relación con proveedores, que permitirá a la empresa reducir el time to market. Así como es imprescindible la flexibilidad de los mismos, ya que deben dar respuesta, en periodos de tiempo muy cortos, a todas las variaciones producidas en el mercado.

De esta forma, se consigue atender las necesidades de los clientes todos los días del año con prendas nuevas constantemente ya que, a diferencia de otras empresas influidas por la estacionalidad, Nude producirá nuevas prendas mensualmente. Además de adecuar cada una de estas a las tendencias del mercado y, por último, reducir el stock de prendas que al final quedan en las tiendas (stock cero).

Puesto que el modelo de producción de Nude tarda 4 semanas, de media, en lanzar una nueva prenda, se necesitará ese tiempo para:

- Recopilar toda la información ofrecida por nuestra coolhunter (cazadora de tendencias), el feedback de nuestros clientes y la elección de tejidos, colores y estampados.
- Comenzar el diseño en ordenador de cada uno de los modelos.
- La patronista realizará cada uno de los patrones de las prendas.
- Estos patrones serán enviados al fabricante para que le dé el visto bueno y comience la fabricación de los mismos, junto a los parámetros de calidad establecidos.

Pero, para ahorrar en costes, antes de ello, la propia empresa realizará un prototipo de cada prenda para decidir si mandarlo o no a producción.

- Cuando las prendas estén totalmente producidas, se comprobará por parte de la empresa la calidad de las mismas. Si se cumplen con los parámetros establecidos, el departamento de logística de almacenaje recibirá las prendas.

Una muestra de cada prenda será expuesta en el showroom, para que, como se ha comentado con anterioridad, los detallistas puedan verlas antes de la negociación.

- En la oficina se gestionarán los pedidos con clientes (al por mayor y online) y la calidad tanto en diseño, producción, como a la hora de enviar cada una de las prendas vendidas. Ya que en Nude se cuida hasta el último detalle, para conservar la imagen de marca.

4.3 Descripción de procesos.

4.3.1 Investigación.

Ésta es una de las fases más importantes para Nude a la hora de desarrollar los productos. Ya que, a parte de la creatividad y el esfuerzo de cada miembro del equipo a la hora de elaborar los diseños y patrones de cada modelo, se contará con dos herramientas más que conforman este primer proceso.

Una de ellas es una diseñadora freelance, encargada de viajar a lo largo de las principales capitales de la moda. Esta herramienta conocida como coolhunter, tiene como fin el recopilar información sobre las tendencias a pie de calle, lo conocido como streetstyle.

Ella misma será además la encargada de visitar ciertos países donde encontrar telas, tejidos, bordados diferentes a los que se pueden encontrar en España, como en la India, estableciendo relaciones con proveedores extranjeros, con el fin de poder introducirlas en la marca en un futuro.

Una vez recopilada toda esa información sobre tendencias en moda, serán enviadas a la empresa, aquellas ideas que más se adapten a la filosofía Nude, serán utilizadas para el diseño de la colección.

4.3.2 Feedback de los clientes.

Nude busca que el cliente se identifique con cada producto, que se sientan cómodos y que las prendas se adapten a sus características. Este feedback permitirá a la empresa acercarse a ellos, conocer sus necesidades, obtener nuevas ideas y acercarlos a la marca.

Las ventajas obtenidas con esta herramienta son:

- *La fidelización* de los consumidores, ya que al escucharlos y dar respuesta a lo que piden, se conseguirá una mayor satisfacción con las prendas y, por tanto, tendrá lugar el boca a boca.
- El feedback no se trata sólo de ver qué necesitan y opinan, sino que también se trata de *atender las posibles reclamaciones* con respecto a los productos, con el fin de mejorar dando una respuesta correcta y en el momento adecuado. Esto conllevará a una retención de aquellos clientes que, por el motivo que fuera, estaban descontentos.
- Comprender a los clientes, escuchándolos, como se ha dicho anteriormente, e investigando sobre sus necesidades. Sabiendo así qué expectativas tienen sobre las prendas, pudiendo de esta forma *mejorar la oferta*.

¿Cómo se va a desarrollar ese feedback?



Fuente: Elaboración propia.

- **Preguntando** a aquellas personas que, en las tiendas especialistas finales, van a atender a nuestros clientes. Gracias a ello se podrá identificar nuevas tendencias, nuevas ideas, se podrá obtener información sobre qué prendas son más y menos vendidas, la opinión que cada cliente da sobre las prendas, etc.
Otra herramienta a través de la cual también se puede recopilar bastante información, ideas y sugerencias de los clientes, son las redes sociales.
- **Analizar.** Una vez que se recopila toda la información sobre los clientes, es hora de estudiarla. Sacar el máximo partido a esa información, con el fin de **actuar** y aplicar las peticiones o mejoras de los consumidores a las prendas, para una mayor fidelización y satisfacción de los mismos.

4.3.3 Diseño.

El diseño de cada prenda se realizará en la zona de trabajo, la función de la diseñadora será, obviamente, proyectar todas las ideas que se han ido recopilando en las piezas que se diseñarán por colección, siguiendo siempre la filosofía de casual-wear. El diseño se realizará directamente en el ordenador, con el fin de ahorrar tiempo.

Posteriormente, la patronista realizará los patrones de cada pieza, contando para ello con todo el equipo necesario, ordenadores, mesas para diseñar, tejidos, telas.

Antes de ser enviados éstos al fabricante, en la propia empresa se realizará un prototipo, con el fin de tener una idea aproximada de cómo quedaría la prenda. Haciendo esto se ahorrarán costes tanto de tiempo, como de dinero. Ya que de otra forma, se debería mandar el patrón a fábrica y esperar a que nos enviaran una muestra de cada prenda para darle el visto bueno antes de seguir fabricando el resto de la colección.

De las 4 semanas establecidas para lanzar nuevas prendas, 2 de ellas irán destinadas al diseño de las mismas, ya que el número de diseños no es muy elevado se estima que será tiempo suficiente.

Por otro lado el proceso de diseño está directamente relacionado con el departamento de calidad, el cual deberá informar al fabricante sobre los estándares de calidad establecidos por la firma para el diseño de cada prenda de ropa.

4.3.4 Producción.

Como se ha comentado anteriormente, la producción de Nude va a ser subcontratada. La localización escogida, en parte, ha sido para estar cerca de los productores y poder mantener esa relación íntima.

En un principio, debido a que el número, tanto de modelos como la cantidad que se quiere producir de cada uno de ellos, no es elevado, se ha decidido comenzar con un único fabricante. Aunque en un futuro, conforme el negocio vaya creciendo, no se descarta distribuir la producción en diferentes productores.

La elección del fabricante se llevará a cabo en función de los parámetros de calidad establecidos por la empresa y la adaptación a los tiempos de entrega que se le exija.

La encargada de negociar con los proveedores, tanto precios, contratos, transporte de mercancías, visitas a la fábrica y hacer que se cumplan los estándares de calidad establecidos, va a ser la fundadora de la empresa.

Una vez elegido el productor que fabricará las prendas de Nude, el proceso a seguir será el recibir los patrones de cada diseño para su elaboración, junto las pautas de calidad. Una vez producidas las prendas, éste las mandará a la empresa para dar el visto bueno. Si todo ha transcurrido correctamente, se pasará a la siguiente fase del sistema.

4.3.5 Almacenaje y gestión de pedidos.

Debido al pequeño número de prendas producidas, la gestión de almacén no va a ser una actividad especialmente complicada para la empresa y las diferentes operaciones se realizarán de manera manual.

Conforme se vayan recibiendo los pedidos, se irán preparando los paquetes. Dependiendo de si el pedido es para las empresas que van a vender nuestra marca, o si se trata de un pedido individual online, la mercancía se preparará de forma diferente.

Los pedidos grandes para las tiendas especializadas se organizarán en cajas de cartón más grandes, donde se separará cada modelo para evitar confusión. Mientras que para los pedidos online se buscará cuidar mucho la imagen de marca, preparando cada encargo con todo el cariño y el máximo detalle.

Las cajas contarán con un diseño minimalista, blancas, con el logotipo de la empresa, además del código de barras para una mayor facilidad a la hora identificar y distribuir al cliente cada prenda y lote. Dentro de cada caja se podrá encontrar, además de la prenda en sí con el correspondiente etiquetado, un folleto con nombre y características de la misma.

El almacén contará con una serie de estanterías donde poder almacenar las diferentes cajas, así como una zona donde poder elaborar cada uno de los pedidos.



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

4.3.6 Distribución.

La distribución de Nude puede ser diferenciada en dos tipos:

- **Distribución de las compras (telas, bordados y demás materiales).**

En un principio, todos los materiales necesarios para la producción de cada una de las prendas de Nude, desde telas, bordados, hilos, etc, se van a adquirir mediante proveedores nacionales. En un futuro, como se ha comentado anteriormente, se utilizarán las relaciones establecidas con proveedores extranjeros, para utilizar telas y tejidos de dichos países en las colecciones.

Para ello se va a recurrir al outsourcing logístico, específicamente al transporte, es decir, se contratará a una empresa que se encargará de proveer a la empresa con los materiales necesarios. El plazo estimado para ello, al tratarse de proveedores nacionales, será de 2-3 días.

- **Distribución de las ventas (a nuestros cliente).**

Tanto para la distribución a las tiendas especializadas, como para los clientes online, se va a emplear una distribución centralizada. Esta consiste en el envío de los pedidos a través de un centro de distribución. Gracias al centro de distribución se reducirán costes de tiempo, distribución y administración. A la vez que maximizarán recursos tecnológicos, logísticos, etc.

Una vez elaborados cada uno de los pedidos dentro del almacén, estos serán entregados mediante un distribuidor u otro, en función del volumen y de dónde se encuentre localizado el cliente.

El plazo de entrega, tanto de las colecciones a las tiendas, como de los pedidos a los clientes finales, será de 24-48 h desde que el pedido es realizado.



Fuente: Elaboración propia.

4.3.7 Calidad.

Como ya se ha comentado previamente, la calidad de Nude es una seña de identidad y diferenciación. Para conseguir esto, se ha estimado conveniente el llevar un control de la misma en todos y cada uno de los procesos de la empresa.

Será la misma empresa, en concreto la creadora de ésta, la encargada de determinar los parámetros de calidad deseados, así como de hacer que éstos se cumplan. Para que ello se efectúe, será muy importante esa relación estrecha con los proveedores, a la cual se ha hecho referencia con anterioridad.

Podrán efectuarse eventualmente visitas a la fábrica donde son elaboradas las prendas, para comprobar en primera persona que todo se realice de la forma acordada.

Siguiendo estas pautas, clientes y proveedores, se encontrarán satisfechos con los productos y procesos de Nude.

5. PLAN DE MARKETING.

En el siguiente apartado se procede a la evaluación de los elementos que conforman el “Marketing Mix”, que generará valor para el consumidor a través del producto, precio, comercialización y producción.

Aunque en apartados anteriores se han presentado parte de estos puntos, a continuación se profundizará en cada aspecto.

5.1 Marketing Mix: Productos.

Nude elaborará una única línea de productos para cubrir el nicho de mujeres de 25 a 55 años. Dicha línea seguirá la filosofía de “Casual Wear”, ropa cómoda, para el día a día, con estilo y calidad. Las prendas que la componen se adaptan a las características de cada persona, gracias tanto a las tallas, como a las telas y tejidos empleados.

5.1.1 Línea de productos.

- **Camisetas con grabados/mensajes:** camisetas de algodón con todo tipo de mensajes, grabados, dibujos geométricos, etc.
- **Prendas tricot:** línea de prendas más cálidas y confortables, dónde la lana se convierte en el principal material. Jerséis, vestidos, cardigans, perfectos para todos los días o incluso combinándolas con prendas más serias para alguna ocasión más especial o importante.
- **Pantalones, shorts:** pantalones “casual wear”, disponibles en distintos tejidos y con distintos diseños, incluido el tejido jean. En modelos tanto largos como cortos, adaptados a las características de cada mujer.

Tipos de pantalones



Fuente: Elaboración propia.

- **Camisas:** colección de camisas vaporosas, con diferentes diseños y para diferentes ocasiones.
- **Faldas:** en diferentes modelos y tejidos, según el tipo de cuerpo de cada mujer.

Tipos de faldas



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a telas y tejidos destacar, por ejemplo, el lino. Una fibra de total tendencia, no muy usada por el resto de marcas. Resistente y flexible, excelente para las temporadas más cálidas por ser una tela muy absorbente. El corte de la misma, sin costuras, la hace aún más cómoda y totalmente adaptable a cualquier cuerpo.

Con respecto al tallaje, en un principio vamos a ofrecer dos tipos:

- S-M
- M-L

Ya que normalmente las tallas más pequeñas y las más grandes son las que quedan en stock y Nude quiere evitar esto.

5.2 Marketing Mix: Precios.

Para establecer el precio al que Nude estima que deberían venderse sus prendas, se han considerado diferentes aspectos que encontramos en el mercado:

- Por un lado, hoy en día se puede observar cómo la gente se gasta una cantidad importante de dinero en prendas low cost, que con el tiempo salen caras y no se invierte en ropa de calidad y con una durabilidad mayor.

Si se contabilizara el gasto que las mujeres realizan en ropa y complementos y, una vez contabilizado, se parase a pensar si realmente toda esa ropa adquirida ha sido una compra necesaria o han sido meros caprichos o gangas que al final se lanzan al armario y terminan sin darle uso, se observaría como esa cantidad contabilizada obtenida es elevada.

Es cierto que actualmente la situación económica incita a ello, pero a la larga estamos malgastando una cantidad considerable de dinero.

- Al ser el target de la empresa, mujeres actuales, que quieren vestir diferente al resto. Mujeres entre 25-55 años, trabajadoras y que se encuentran en una situación económica media. Se considera que éstas se pueden permitir comprar con más cabeza e invertir un poco más en ropa de una calidad buena, con un diseño que las hará sentir diferentes y que a la larga sus bolsillos se lo agradecerán, por la mayor durabilidad que estas prendas les ofrecen.
- Por último, tener en cuenta la calidad de cada una de las prendas, el diseño exclusivo de la marca y los materiales empleados.

Por todo lo ofrecido, el trabajo que conlleva diseñar y producir una prenda, el hacerlo en España, ha llevado a que los precios justos estimados sean los que aparecen en la tabla 1.

Tabla 1

PRENDAS	PRECIO DE VENTA
Camisetas con grabados, mensajes	Precio medio de 20 €, según diseño y tejido.
Prendas tricot	30-60 €, dependiendo de si se trata de un jersey, pantalón o prendas exterior (cárdigan)
Pantalones/shorts	Precio medio de 40 € dependiendo del modelo.

Camisas	30€
Faldas	30-50 €, dependiendo del modelo

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Marketing Mix: Comercialización.

Como ha sido explicado en apartados anteriores, Nude distribuirá al por mayor, es decir, la marca se distribuirá a través de tiendas especializadas, en Barcelona. Pero de forma paralela se va a vender de forma online, a través de la página web.

A través de ella, se podrá acceder a cada una de las prendas de la marca, así como se podrán ver precios, tallas, características y materiales con los que se han fabricado cada una de las piezas.

La web permitirá acercar a Nude al resto de España, haciendo una comunicación personal y dinámica, con mayor control de los gustos de nuestros clientes. Ya que se podrá tener un registro de aquellos productos más vendidos.

En definitiva, la web proporcionará al cliente:

- Comodidad.
- Mayor información.

Además de esto, la empresa, dentro de sus instalaciones, cuenta con un showroom. En el mismo se mostrarán cada una de las nuevas prendas que se vayan lanzando, con el fin de que los vendedores puedan visitar dicho showroom y ver en directo la calidad de las prendas, así como realizar reuniones para cerrar acuerdos.

5.4 Marketing Mix: Promoción.

Nude no va a recurrir a la publicidad directa, lo que no significa que no se promocióne la marca.

Se ha considerado que el boca a boca es algo fundamental y, para conseguirlo, Nude va a emplear la herramienta de:

➔ **Public Relation 2.0:** crear relaciones con bloggers.

Desde hace varios años, se puede observar el boom que está teniendo lugar el fenómeno “Blogger”, personas creativas que nos influyen con su opinión.

Por ello, se ha pensado recurrir a ellas, para lo cual será tenido en cuenta una serie de pautas para que sea una herramienta eficaz.

- No coger a cualquier Blogger. Para ello, crear una lista de aquellas bloggers a las que se quiere recurrir, ya que no todas las bloggers encajan con la filosofía Nude.
- Ver si están dispuestas a colaborar con la marca.
- Si acceden, la empresa conseguirá que prueben las prendas y hablen de las mismas en sus diferentes redes sociales, blogs, canales de YouTube, promoviendo así el boca a boca.
- Crear una relación óptima con ellas. Es muy importante mantener relaciones personales con las bloggers elegidas, para que así vean que se las quiere a ellas en particular.
- La transparencia es fundamental. Ser honestos con ellas, siendo claros con lo que se busca de esa relación, cuáles son los objetivos de la misma.
- Tener en cuenta sus opiniones mediante conversaciones.

➔ Sistema de incentivos.

Además de esta técnica, se va a fomentar las relaciones con los vendedores finales de las prendas. Se llevará a cabo una serie de incentivos para los mismos, con el fin de motivarlos y que se impliquen con la marca.

Así por ejemplo, según las ventas que cada vendedor realice se les podrán ofrecer viajes, regalos, etc.

➔ La Web.

Nude considera que la web es otra forma de promocionar y captar clientes. Para ello, debe ir en concordancia con la imagen que se quiere transmitir de la marca.

Características:

- Sencillez de la misma para facilitar su utilización.
- Exposición detallada de cada una de las prendas a través de un catálogo de fotografías desde diferentes perspectivas. Pero no sólo de las prendas en sí, sino

también puestas en una modelo para que el cliente pueda ver cómo se adaptan al cuerpo.

- Composición de las prendas, características, materiales, etc.
- Detalle de las tallas, a través de una guía, dónde se explica qué partes del cuerpo medir para obtener una idea de la talla que te corresponde.
- En la misma web se explicará la forma de pago.

6. PLAN DE RR.HH.

En el siguiente apartado se procede a la exposición de cada una de las personas que van a formar parte de la empresa, así como las características con las que deben contar las mismas. Por otro lado, se hará una descripción de cada uno de los puestos de trabajo necesarios para llevar a cabo la actividad de Nude y cumplir con los objetivos fijados en el plan de marketing y operaciones.

Organigrama de Nude



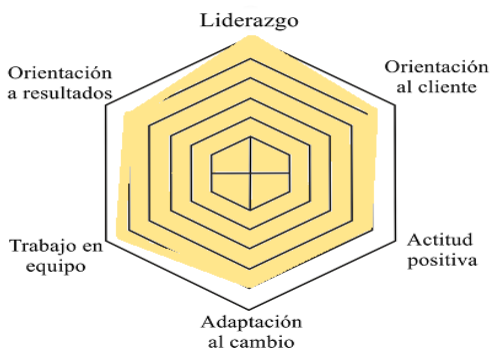
Fuente: Elaboración propia.

Observando el organigrama se puede ver que, en un principio, el número de personas necesarias para realizar las actividades de Nude son 6. No descartándose en un futuro ir ampliando la plantilla conforme el negocio vaya creciendo.

A continuación, desde la tabla 2 a la 6, se ofrece la información más relevante acerca de los puestos de trabajo, funciones, etc. Que posteriormente serán desarrollados más profundamente.

Tabla 2

<i>Puesto</i>	<i>Directora General</i>
<i>Ubicación del puesto</i>	Instalaciones Nude.
<i>Misión</i>	Definir la estrategia de Nude, así como la controlar la consecución de la misma.
<i>Funciones</i>	- <i>Gestión de compras</i> de telas, tejidos y bordados. Programación de cuándo será necesaria la adquisición para el correcto funcionamiento de la empresa, para lo cual será imprescindible coordinación entre las fases del proceso. - <i>Gestión de calidad</i> en todos los procesos. Hacer que se cumplan los parámetros establecidos tanto en la empresa, como en los proveedores con los que trabaja. - <i>Gestión de pedidos</i>, con el fin de que estén en el destino en el momento, cantidad y calidad establecidos. - <i>Encargada de marketing</i>, siguiendo la estrategia fijada y el plan promocional, así como hacer un análisis de las acciones llevadas a cabo.
<i>Requerimientos</i>	- Edad 25-35 años. - Licenciatura en Administración y dirección de Empresas. - Máster in Business Administration. - Dominio del inglés.

Competencias	
Jornada	Completa.

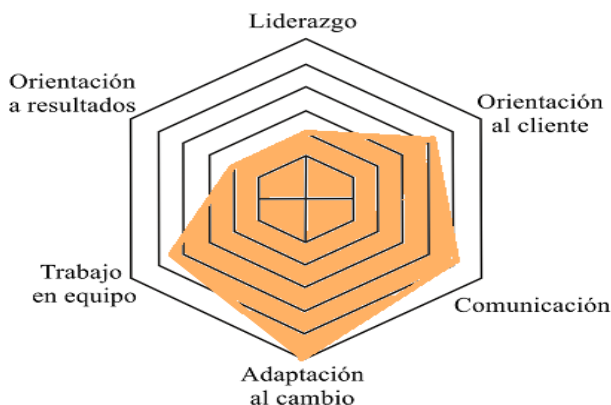
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Puesto	Coolhunter
Ubicación del puesto	Diferentes capitales de la moda (Milán, París, Nueva York).
Misión	Estudiar las tendencias.
Funciones	- Identificación y análisis de las tendencias del mercado de la moda, teniéndose tan sólo en cuenta aquellas acordes con la estrategia de la empresa. - Obtener información importante de ello. - Realización y difusión a la empresa de informes con todo lo obtenido.
Requerimientos	- Edad 25-30 años. - Postgrado en Coolhunting.
Jornada	Completa.

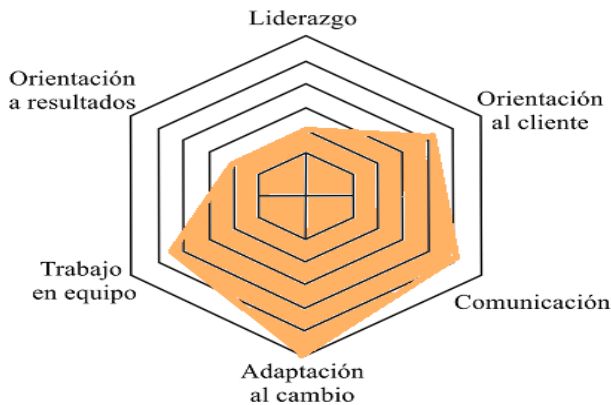
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4

Puesto	Diseñadora gráfica
Ubicación del puesto	Instalaciones Nude.
Misión	Diseño de cada una de las prendas.
Funciones	- <i>Realización de los diseños de cada colección en el ordenador</i> bajo la supervisión de la directora general y teniendo en cuenta las tendencias y la información recabada.
Requerimientos	- Edad 25-40 años. - Grado universitario o licenciatura en Diseño de Moda. - Manejo de programas digitales de diseño. - Dominio del inglés.
Competencias	 Nude considera que es necesario e importante el trabajo en equipo, ya que todas las fases están interrelacionadas.
Jornada	Completa.

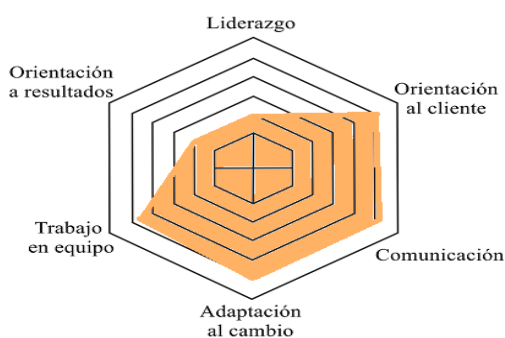
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5

Puesto	Patronista
Ubicación del puesto	Instalaciones Nude.
Misión	Sacar el patrón de cada prenda diseñada
Funciones	- Realización del patrón base. Tomando medidas al cliente y recopilando toda la información necesaria. - Realización del patrón modelo. A partir de éste se determinará qué tallas intervendrán en la línea de producción para obtener una colección comercialmente viable. - Realización de patrones industrializados. Aplicándose para ello un software específico, una vez pasado a ordenador, se empleará el mismo software para transformarlo en el patrón modelo.
Requerimientos	- Edad 25-40 años. - FP modelista-patronista. - Utilización de software específico. - Dominio del inglés.
Competencias	 El diagrama muestra un hexágono con seis ejes de competencias. Desde el centro hacia el exterior, se encuentran: Liderazgo (arriba), Orientación al cliente (arriba derecha), Comunicación (abajo derecha), Adaptación al cambio (abajo), Trabajo en equipo (abajo izquierda), y Orientación a resultados (arriba izquierda). El área central del hexágono está sombreada en naranja.
Jornada	Completa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6

Puesto	Operarios/as de almacén
Ubicación	Instalaciones Nude.
Misión	Recibir las colecciones y preparar los pedidos.
Funciones	- Recepción de las prendas y almacenamiento de las mismas. - Preparación de pedidos. Una vez recibida una orden de pedido, éstos se encargarán de preparar cada pedido con el más mínimo detalle, para posteriormente enviarlo a cada cliente.
Requerimientos	- Edad 30-55. - Certificado de discapacidad. - ESO.
Competencias	
Jornada	Completa.

Fuente: Elaboración propia.

6.1 Reclutamiento y selección de candidatos.

La actual situación de crisis que atraviesa la economía española ha provocado que el paro total actual sea de cerca de 5.500 millones de personas (23.8%)¹.

Nude quiere ayudar a reducir esta cifra, generando empleo en el país. Concretamente se va a centrar en el segmento de mujeres entre 25 y 40 años, ayudando a uno de los sectores que más problemas tiene a la hora de encontrar empleo, mujeres jóvenes, creativas y con ganas de trabajar.

¹ Fuente: Encuesta de población activa (04/2005), Instituto Nacional de Estadística.

Además de esto, para el puesto concreto de operario/a de almacén, se va a dar la oportunidad a personas con discapacidad, para que de esta manera puedan demostrar sus capacidades y autonomía.

6.1.1 Proceso de reclutamiento.

El puesto de directora general lo ocupará la fundadora de Nude, encargándose de dirigir la empresa.

Para el resto de cargos se va a recurrir, debido a que el puesto está siendo creado desde cero, a un reclutamiento externo. De esta forma, la empresa podrá acceder a un mayor número de candidatos.

Los *métodos de reclutamiento* que se van a emplear son:

- **Reclutamiento 2.0.**
 - **Portales de empleo:** un método que supone un coste mínimo para la empresa, con una mayor cobertura, más información y a través del cual, las pequeñas compañías pueden competir con las grandes por los mejores candidatos.
Se recurrirían a webs tales como LinkedIn, a través de las cuales, se podrá tener acceso a perfiles profesionales específicos una vez creada la oferta del puesto que se desea cubrir.
- **Agencias de empleo:** tanto públicas como privadas. Éstas proporcionarán a la empresa datos de todas aquellas personas desempleadas que buscan de forma activa empleo.
Estas agencias de empleo, una vez que el candidato solicita la inscripción y realiza una entrevista, los incluyen en la base de datos. En caso de cumplir con el perfil que Nude solicita, puede pasar a ser candidato a través de una preselección.

6.1.2 Proceso de selección.

Una vez que Nude cuenta con los candidatos disponibles, la empresa pasará a identificar y contratar a los individuos más aptos para los puestos concretos.

La primera fase a la que se enfrentará la empresa será revisar las solicitudes que ha reunido con los métodos de reclutamiento empleados.

- Los candidatos pasarán el primer filtro mediante una entrevista, con el objetivo de rechazar rápidamente a los candidatos que no reúnan los requisitos mínimos necesarios para el buen desempeño del puesto.
- Los preseleccionados pasarán a una entrevista de selección. Tras esta fase, el candidato será admitido o rechazado. Gracias a ésta entrevista, la empresa podrá obtener una gran cantidad de información sobre el candidato: apariencia, porte, reacción ante distintas situaciones, análisis del comportamiento no verbal, etc.

6.2 Política de retribución.

Para que la empresa pueda transferir parte de los ingresos de la misma hacia los empleados, debe utilizar un enfoque racional, objetivo y sistemático, de forma que le permita alcanzar los objetivos retributivos.

Para ello, valorará elementos tales como:

- **Equidad interna:** salario recibido en función de los conocimientos y responsabilidades que la persona tenga dentro de la empresa.
- **Equidad externa:** establecer la política retributiva en función de lo que hagan empresas con características similares en el mercado.
- **Evolución de la empresa:** el salario de los empleados tendrá que adaptarse a la situación económica de la empresa durante los primeros años.
- **Contribuciones del empleado:** hace referencia al salario variable, es decir, los incentivos. Dependiendo del rendimiento y desempeño de la misma.

Según estos parámetros establecidos, el sistema de retribución queda fijado según la tabla 7.

Tabla 7

Puesto	Directora general	Coolhunter	Diseñador a gráfica	Patronista	Operarios/as de almacén
Salario bruto anual²	-	-	-	-	-
Salario variable³	Una vez que el negocio tenga una estabilidad, se planteará llevar a cabo un incremento salarial en un 10% si se cumplen los objetivos por colección.				
Beneficios sociales	- Transporte público gratuito para asistir al trabajo - Comedores subvencionados - Flexibilidad horaria - Jornadas semanales inferiores a 40h, con el fin de que, sobre todo las mujeres con niños, puedan conciliar su vida laboral y personal - Actividades formativas.				

Fuente: Elaboración propia.

7. PLAN JURÍDICO.

En este apartado se pasará a describir la forma jurídica elegida para la organización. Se ha tenido en cuenta tanto la actividad desarrollada, la misión y la visión de la misma, ya que éstas van a influir en modalidad escogida.

La forma elegida (tabla 8), en este caso, ha sido la de autónomo. Debido a que se considera que es de las formas más sencillas y económicas, lo que permite abaratar costes, además permite mantener la gestión y control de la totalidad del negocio.

² *Salario bruto anual:* vendrá desarrollado en el plan financiero.

³ *Salario variable:* en un futuro, los incentivos se establecerán en equipo, ya que el papel de cada trabajador en la elaboración de una colección es fundamental. De esta forma se conseguirá promover dicho trabajo en equipo, un incremento del esfuerzo y control mutuo por parte de los compañeros.

Tabla 8

FORMA	Nº SOCIOS	CAPITAL MÍNIMO	RESPONSABILIDAD
Autónomo	1	No existe mínimo	Ilimitada

Fuente: Elaboración propia.

8. PLAN FINANCIERO.

Se ha realizado el plan financiero de Nude para un periodo temporal de 5 años. Los primeros meses serán necesarios para el comienzo de la actividad de la misma, a partir de ahí, las ventas y compras irán incrementándose progresivamente.

8.1 Inversión inicial.

Nude va a necesitar una inversión inicial de 57.213,65 € para iniciar su actividad, la cual vendrá distribuida según la tabla a continuación.

Tabla 9

INVERSIÓN (A)	AÑO 0
Acondicionamiento instalaciones	5.000,00 €
Equipos informáticos	2.700,00 €
Impresora multifunción	216,00 €
Teléfono inalámbrico	19,00 €
Silla despacho	150,00 €
Mesa despacho	111,00 €
Tablón madera 2m	76,00 €
Caballetes	100,00 €
Palet de madera	5,00 €
Sofá	299,00 €
Taburetes	128,00 €
Burros	105,00 €
Estanterías almacén	95,00 €
Lámparas led	98,00 €
Inodoro	54,00 €
Lavabo	25,00 €

Propiedad industrial (registro marca)	188,00 €
Software	2.655,00 €
Creación web	9.700,00 €
Fianza Local	650,00 €
Fianza electricidad	188,00 €
Fianza agua	177,00 €
Tesorería	400,00 €
NAC	34.074,65 €
TOTAL	57.213,65 €

Como se puede observar en la tabla 9, dicha inversión no es muy cuantiosa. Dentro de ésta, la tesorería (400 €) irá destinada a cubrir los gastos de constitución de la empresa, mientras que la necesidad de activo corriente (34.074,65 €), será para cubrir los gastos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa, durante los dos primeros meses.

El cálculo de la NAC, ha sido realizado como la suma de:

- Gastos de personal
- Gastos de alquiler
- Otros gastos (luz, agua, materiales, etc).

Pueden verse plasmados en las tablas 16, 17 y 18. En dichas tablas los gastos son anuales, para las NAC se han calculado mensualmente.

Siguiendo con la inversión inicial, a continuación (tabla 10), se muestra la amortización contable del inmovilizado.

Tabla 10

DOTACIÓN AMORTIZACIONES	Vida Útil (Años)	Depreciación %	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Equipos informáticos	5	20%	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
Impresora	5	20%	43,20	43,20	43,20	43,20	43,20
Teléfono	5	20%	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80
Mobiliario	10	10%	124,60	124,60	124,60	124,60	124,60

Acondicionamiento instalaciones.	10	3%	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Inmov. Inmaterial	10	15%	1.881,45	1.881,45	1.881,45	1.881,45	1.881,45
TOTAL			2.743,05	2.743,05	2.743,05	2.743,05	2.743,05

Destacar también, dentro de esta inversión, las partidas más significativas. Por un lado el *inmovilizado intangible*, el cual estará compuesto por el software necesario para que, tanto diseñadora como patronista, puedan realizar sus tareas de la forma adecuada. Además de la creación de la web de la empresa, a través de la cual se ofrecerá el servicio al cliente de venta online y el registro de la marca en la OEPM.

Otra de las partidas más importantes es la *necesidad de activo corriente* (NAC) para cubrir, como se ha dicho con anterioridad, los gastos de los dos primeros meses. Esto ya nos deja ver desde un principio que los gastos a los que tendrá que hacer frente Nude van a ser significativos.

El adquirir o arrendar el local donde se va a desarrollar la actividad, ha sido otra de las decisiones importantes a la que ha tenido que hacer frente la empresa. En este caso, se ha estimado conveniente no realizar dicha compra y optar por el arrendamiento. No descartándose en un futuro invertir en un local propio, si la empresa genera los beneficios necesarios para ello.

8.2 Financiación.

Tabla 11

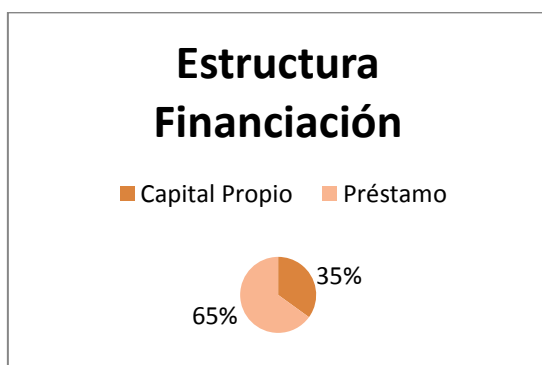


Tabla 12

Financiamiento	Cantidad
Capital Propio	20.000,00 €
2% dividendos	400€
Préstamo	37.213,65 €
Total	57.213,65 €

Para la financiación de esta inversión se va a recurrir a un préstamo bancario de 37.213,65 € y el resto, 20.000 €, capital propio. Quedando la financiación, como puede verse en la tabla 2, 65% financiación ajena y 35%, propia.

La tabla 12 muestra la amortización mensual del préstamo, el cual se contrataría con un interés del 5% anual, amortizable en 5 años, a través del modelo francés.

Tabla 13

Mes	Año	Saldo inicial	Intereses	Amortización financiera	Cuota mensual	Saldo final
1	1	37.213,65	155,06	547,21	702,27	36.666,44
2	1	36.666,44	152,78	549,49	702,27	36.116,95
3	1	36.116,95	150,49	551,78	702,27	35.565,17
4	1	35.565,17	148,19	554,08	702,27	35.011,09
5	1	35.011,09	145,88	556,39	702,27	34.454,70
6	1	34.454,70	143,56	558,71	702,27	33.895,99
7	1	33.895,99	141,23	561,03	702,27	33.334,96
8	1	33.334,96	138,90	563,37	702,27	32.771,59
9	1	32.771,59	136,55	565,72	702,27	32.205,87
10	1	32.205,87	134,19	568,08	702,27	31.637,79
11	1	31.637,79	131,82	570,44	702,27	31.067,35
12	1	31.067,35	129,45	572,82	702,27	30.494,53
13	2	30.494,53	127,06	575,21	702,27	29.919,32
14	2	29.919,32	124,66	577,60	702,27	29.341,72
15	2	29.341,72	122,26	580,01	702,27	28.761,71
16	2	28.761,71	119,84	582,43	702,27	28.179,28
17	2	28.179,28	117,41	584,85	702,27	27.594,43
18	2	27.594,43	114,98	587,29	702,27	27.007,14
19	2	27.007,14	112,53	589,74	702,27	26.417,40
20	2	26.417,40	110,07	592,19	702,27	25.825,20
21	2	25.825,20	107,61	594,66	702,27	25.230,54
22	2	25.230,54	105,13	597,14	702,27	24.633,40
23	2	24.633,40	102,64	599,63	702,27	24.033,77
24	2	24.033,77	100,14	602,13	702,27	23.431,65
25	3	23.431,65	97,63	604,64	702,27	22.827,01
26	3	22.827,01	95,11	607,15	702,27	22.219,86
27	3	22.219,86	92,58	609,68	702,27	21.610,17
28	3	21.610,17	90,04	612,23	702,27	20.997,95
29	3	20.997,95	87,49	614,78	702,27	20.383,17
30	3	20.383,17	84,93	617,34	702,27	19.765,83
31	3	19.765,83	82,36	619,91	702,27	19.145,92
32	3	19.145,92	79,77	622,49	702,27	18.523,43
33	3	18.523,43	77,18	625,09	702,27	17.898,34
34	3	17.898,34	74,58	627,69	702,27	17.270,65
35	3	17.270,65	71,96	630,31	702,27	16.640,35
36	3	16.640,35	69,33	632,93	702,27	16.007,41
37	4	16.007,41	66,70	635,57	702,27	15.371,84
38	4	15.371,84	64,05	638,22	702,27	14.733,63
39	4	14.733,63	61,39	640,88	702,27	14.092,75
40	4	14.092,75	58,72	643,55	702,27	13.449,20

41	4	13.449,20	56,04	646,23	702,27	12.802,97
42	4	12.802,97	53,35	648,92	702,27	12.154,05
43	4	12.154,05	50,64	651,63	702,27	11.502,42
44	4	11.502,42	47,93	654,34	702,27	10.848,08
45	4	10.848,08	45,20	657,07	702,27	10.191,02
46	4	10.191,02	42,46	659,80	702,27	9.531,21
47	4	9.531,21	39,71	662,55	702,27	8.868,66
48	4	8.868,66	36,95	665,31	702,27	8.203,34
49	5	8.203,34	34,18	668,09	702,27	7.535,26
50	5	7.535,26	31,40	670,87	702,27	6.864,38
51	5	6.864,38	28,60	673,67	702,27	6.190,72
52	5	6.190,72	25,79	676,47	702,27	5.514,25
53	5	5.514,25	22,98	679,29	702,27	4.834,95
54	5	4.834,95	20,15	682,12	702,27	4.152,83
55	5	4.152,83	17,30	684,96	702,27	3.467,87
56	5	3.467,87	14,45	687,82	702,27	2.780,05
57	5	2.780,05	11,58	690,68	702,27	2.089,37
58	5	2.089,37	8,71	693,56	702,27	1.395,81
59	5	1.395,81	5,82	696,45	702,27	699,35
60	5	699,35	2,91	699,35	702,27	0,00

Para el cálculo del coste de financiación es necesario estimar los flujos anuales generados por la fuente de financiación que utiliza Nude, para ello la tabla de amortización mensual del préstamo, va a ser recalculada anualmente (tabla 13)

Tabla 14

Años	Saldo Inicial	Intereses	Amortización	Cuota Anual	Saldo Final
1	37.213,65	1.860,68	6.734,73	8.595,42	30.478,92
2	30.478,92	1.523,95	7.071,47	8.595,42	23.407,45
3	23.407,45	1.170,37	7.425,04	8.595,42	15.982,40
4	15.982,40	799,12	7.796,29	8.595,42	8.186,11
5	8.186,11	409,31	8.186,11	8.595,42	0,00

Una vez que obtenida la tabla de amortización del préstamo anual, se ha utilizado la siguiente fórmula para finalmente obtener dichos flujos anuales:

Para los flujos de los años 1 al 4:

$$i \cdot (1-t) + \text{Amortización financiera del préstamo} + \text{dividendos}$$

Para el flujo del año 5, además de los elementos anteriores, se tendrán cuenta la amortización financiera del capital social, quedando la fórmula de la siguiente forma:

$$i \cdot (1-t) + \text{Amortización financiera del préstamo} + \text{dividendos} + \text{Amortización financiera del capital social.}$$

Tabla 15

FINANCIACIÓN	FLUJO 1	FLUJO 2	FLUJO 3	FLUJO 4	FLUJO 5
-57.213,65 €	8.400,19 €	8.486,13 €	8.576,47 €	8.671,42 €	28.771,24 €

Tabla 16

t=25%

Coste de financiación (K)	2,65%
----------------------------------	--------------

Esto nos quiere decir que, a Nude, su financiación le supone un coste del 2.65%.

8.3 Gastos.

Una vez vista la inversión inicial necesaria y cómo va a ser ésta financiada, se procede a ver los gastos en los que Nude incurrirá a la hora de realizar su actividad comercial. Éstos vienen detallados en la tabla expuesta a continuación.

Tabla 17

PERSONAL	Sueldo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Directora general	1.200,00 €	14.400,00 €	14.457,60 €	14.515,43 €	14.573,49 €	14.631,79 €
Patronista	960,00 €	11.520,00 €	11.566,08 €	11.612,34 €	11.658,79 €	11.705,43 €
Diseñadora	1.200,00 €	14.400,00 €	14.457,60 €	14.515,43 €	14.573,49 €	14.631,79 €
Operario 1	645,30 €	7.743,60 €	7.774,57 €	7.805,67 €	7.836,90 €	7.868,24 €
Incremento salarial anual	0,40%					
Salario Anual antes S.S		48.063,60 €	48.255,85 €	48.448,88 €	48.642,67 €	48.837,24 €
% coste Seguridad Social	14,00%	6.728,90 €	6.755,82 €	6.782,84 €	6.809,97 €	6.837,21 €
Total gastos de personal		102.856,10 €	103.267,53 €	103.680,60 €	104.095,32 €	104.511,70 €

Aunque en un principio, como se explicó en el apartado de RR.HH anteriormente, se había determinado que el personal necesario eran 6 personas, a la hora de plasmarlo en el plan financiero se observó que los gastos se disparaban.

Por esta razón, se decidió reducir, en un principio, la plantilla a 4 personas. Como el número de prendas que se van a producir no es elevado, se ha considerado que se podría prescindir de uno de los operarios de almacén. Del mismo modo se prescindirá

de la coolhunter, pero no de las funciones que ésta iba a realizar. Las operaciones que habían sido asignadas a la misma se van a reasignar a la diseñadora, ya que ésta es la persona ideal para viajar y plasmar toda y cada una de las ideas que encuentre en sus propios diseños.

Tabla 18

ALQUILER	Cantidad	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler mensual	650,00					
Subida prevista	2%					
Total gastos de alquiler		7.800,00	7.956,00	8.115,12	8.277,42	8.442,97

Tabla 19

OTROS GASTOS	Cantidad/mes	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Electricidad	50,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Agua	15,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Internet/teléfono	50,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Material de Oficina	35,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00
Otros aprovisionamientos	100,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Seguro	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00
Publicidad	300,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Mantenimiento web	120,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Cuota autónomo		1.139,04	2.235,00	2.235,00	2.235,00	2.235,00
Fábrica	2.500,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Distribuidora	1.200,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
Compra m.p (telas)		19.371,75	42.509,93	58.241,25	74.121,30	95.121,00
Total otros gastos		73.115,79	97.349,93	113.081,25	128.961,30	149.961,00
TOTAL GASTOS		188.907,89	213.730,00	230.054,14	246.531,92	268.134,34

En la tabla 19, otros gastos, aclarar aspectos tales como:

- Otros aprovisionamientos, hace referencia a todos los materiales necesarios para que la plantilla pueda desarrollar las labores de diseño y patronaje de los modelos, es decir, papel de patronaje, lapiceros, plantillas, escuadras, tijeras, etc.
- Cuota de autónomo, siguiendo la tarifa plana para autónomos, los primeros 6 meses supondrían un gasto de 55.78 €/mes, hasta el mes 12, 134.06 € y a partir del 13, 186.25 €.
- Fabricación y distribución, para ambas se ha acordado una cuota fija, independientemente del número de prendas.

Tabla 20

METROS TELA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Camisetas mensajes					
modelo 1 (m)	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Ventas	150,00	275,00	350,00	460,00	600,00
modelo 2 (m)	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25
Ventas	150,00	275,00	350,00	460,00	600,00
Metros totales	787,50	1.443,75	1.837,50	2.415,00	3.150,00
Prendas tricot					
modelo 1 (m)	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Ventas	220,00	450,00	620,00	800,00	1.000,00
Metros totales	660,00	1.350,00	1.860,00	2.400,00	3.000,00
Pantalones/shorts					
modelo 1 (m)	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65
Ventas	160,00	300,00	450,00	510,00	600,00
modelo 2 (m)	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Ventas	160,00	300,00	450,00	510,00	600,00
Metros totales	384,00	720,00	1.080,00	1.224,00	1.440,00
Camisas					
modelo 1 (m)	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Ventas	137,00	250,00	350,00	460,00	650,00
modelo 2 (m)	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25
Ventas	138,00	250,00	350,00	460,00	650,00
Metros totales	721,50	1.312,50	1.837,50	2.415,00	3.412,50
Faldas					
modelo 1 (m)	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Ventas	100,00	207,00	266,00	333,00	400,00
modelo 2 (m)	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13
Ventas	100,00	207,00	266,00	333,00	400,00
modelo 2 (m)	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Ventas	100,00	206,00	267,00	333,00	400,00
Metros totales	262,50	541,88	699,75	874,13	1.050,00

La tabla 20 muestra el consumo de tela por cada prenda fabricada. Para cada línea de productos y cada modelo se ha estimado el número de metros necesarios para fabricarlos. Así por ejemplo para la línea de camisetas con mensaje, que cuenta con dos modelos diferentes, se ha estimado que el número de metros necesarios para cada modelo es de 3 y 2.25 metros, por el número de prendas estimadas para la venta da el total de metros necesarios para producir esa línea.

Tabla 21

COMPRAS TELAS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Camisetas mensajes	metros	787,50	1.443,75	1.837,50	2.415,00	3.150,00
	precio/m	5,50 €	5,50 €	5,50 €	5,50 €	5,50 €
	coste	4.331,25 €	7.940,63 €	10.106,25 €	13.282,50 €	17.325,00 €
Prendas tricot	metros	660,00	1350,00	1860,00	2400,00	3000,00
	precio/m	10,95 €	10,95 €	10,95 €	10,95 €	10,95 €
	coste	7.227,00	14.782,50	20.367,00	26.280,00	32.850,00
Pantalones/shorts	metros	384,00	720,00	1.080,00	1.224,00	1.440,00
	precio/m	7,95 €	7,95 €	7,95 €	7,95 €	7,95 €
	coste	3.052,80	5.724,00	8.586,00	9.730,80	11.448,00
Camisas	metros	721,50	1.312,50	1.837,50	2.415,00	3.412,50
	precio/m	7,20 €	7,20 €	7,20 €	7,20 €	7,20 €
	coste	5.194,80	9.450,00	13.230,00	17.388,00	24.570,00
Faldas	metros	262,50	541,88	699,75	874,13	1.050,00
	precio/m	6,20	6,20	6,20	6,20	6,20
	coste	1.627,50	3.359,63	4.338,45	5.419,58	6.510,00
TOTAL COSTES		21.433,35 €	41.256,75 €	56.627,70 €	72.100,88 €	92.703,00 €

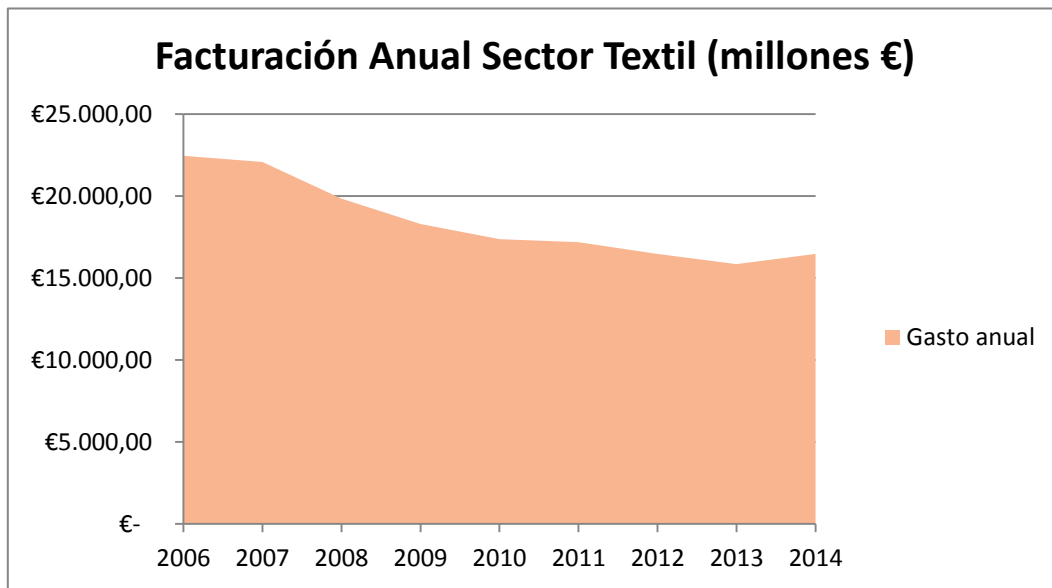
En la tabla 21 se indica el coste que supone el aprovisionamiento de tela, multiplicando los metros calculados en la tabla 20, por el precio por metro.

Por último, señalar el peso que los RR.HH tienen dentro de los gastos (tabla 17). Esto es debido a la gran importancia que, para un negocio como Nude, tiene el contar con una buena estructura de personal, sobre todo para tareas como el diseño de las prendas.

8.4 Estimación de las ventas.

A continuación, se muestran los ingresos que se prevén obtener de las ventas de cada una de las líneas de ropa de Nude. Para ello, se ha analizado el sector, para ver qué tendencia sigue, obteniéndose los siguientes resultados.

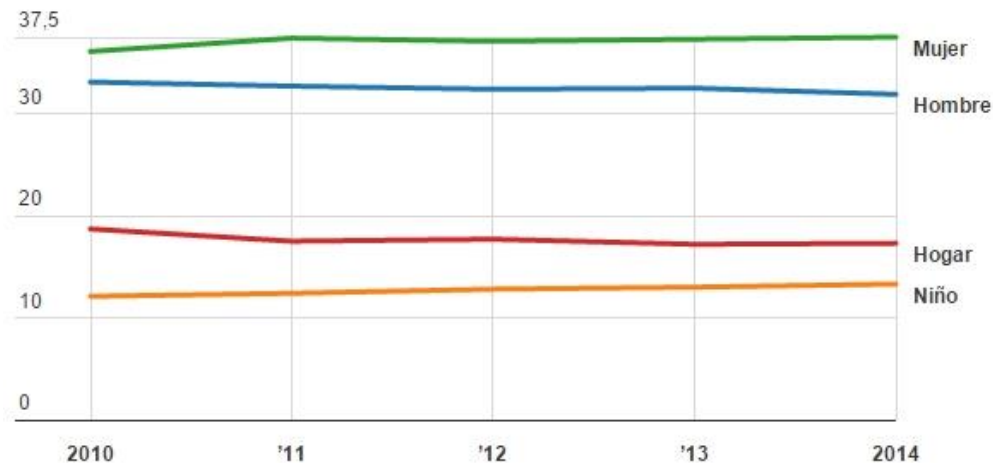
Ventas netas del sector textil.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Informe “El Comercio Textil en Cifras”.

Cómo se puede observar en el gráfico, *las ventas anuales en el sector textil*, comienzan desde el año 2014 a crecer tras 7 años de caídas, debido a la actual crisis que atraviesa la economía española.

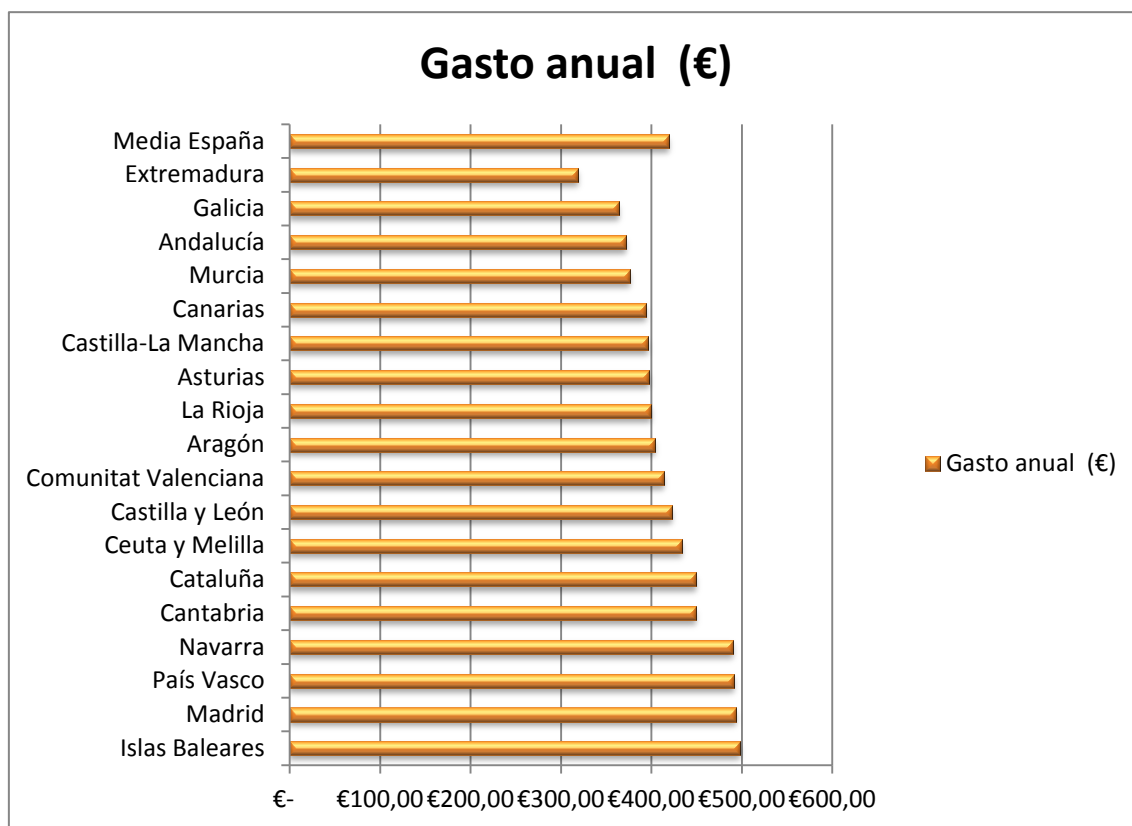
Distribución de la facturación del sector (2010-2014).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Informe “El Comercio Textil en Cifras”.

Esta gráfica muestra la evolución porcentual de la facturación del sector textil español según tipo de ropa, observando como la ropa de mujer es la que más facturación aporta al sector, otro dato favorable para la empresa.

Por último, se ha analizado el gasto anual por habitante según la CC.AA, viéndose claramente en el gráfico, como Cataluña es una de las comunidades donde el gasto es mayor.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Informe “El Comercio Textil en Cifras”.

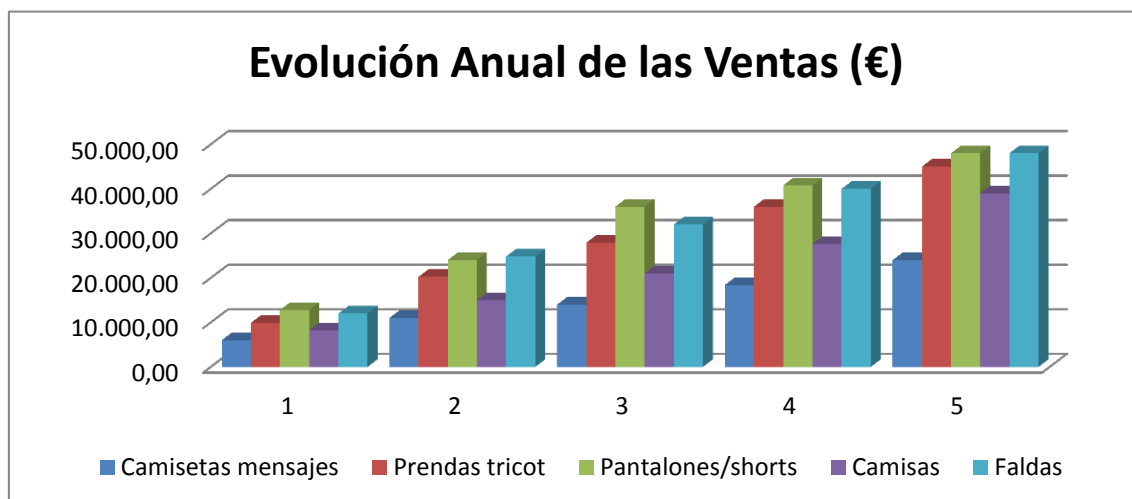
Una vez visto esto, las ventas estimadas para Nude son las que muestra la tabla 22.

Tabla 22

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Camisetas mensajes	unidades	300,00	550,00	700,00	920,00	1.200,00
	precio	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
	ingresos	6.000,00	11.000,00	14.000,00	18.400,00	24.000,00
Prendas tricot	unidades	220,00	450,00	620,00	800,00	1.000,00
	precio	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €
	ingresos	9.900,00	20.250,00	27.900,00	36.000,00	45.000,00
Pantalones/ Shorts	unidades	320,00	600,00	900,00	1.020,00	1.200,00
	precio	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €
	ingresos	12.800,00	24.000,00	36.000,00	40.800,00	48.000,00
Camisas	unidades	275,00	500,00	700,00	920,00	1.300,00
	precio	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €

	ingresos	8.250,00	15.000,00	21.000,00	27.600,00	39.000,00
Faldas	unidades	300,00	620,00	800,00	1.000,00	1.200,00
	precio	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €
	ingresos	12.000,00	24.800,00	32.000,00	40.000,00	48.000,00
TOTAL INGRESOS		48.950,00	95.050,00	130.900,00	162.800,00	204.000,00

Aquí se puede observar el peso que cada prenda tiene en los ingresos anuales a lo largo de los 5 años.



Fuente: Elaboración propia.

8.5 Cuenta de Resultados.

Tabla 23

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	48.950,00	95.050,00	130.900,00	162.800,00	204.000,00
Aprovisionamiento telas	19.371,75	42.509,93	58.241,25	74.121,30	95.121,00
Gastos de personal	107.992,10	108.424,07	108.857,77	109.293,20	109.730,37
Alquileres	7.800,00	7.956,00	8.115,12	8.277,42	8.442,97
G. Constitución	400,00	-	-	-	-
Electricidad	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Agua	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Internet/teléfono	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Material de Oficina	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00

Otros aprovisionamientos	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Seguro	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00
Publicidad	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Mantenimiento web	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Cuota autónomo	1.139,04	2.235,00	2.235,00	2.235,00	2.235,00
Fábrica	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Distribuidora	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
EBITDA	- 155.897,89	-134.220,00	-114.694,1	-99.271,92	-79.674,34
Amortizaciones	2.743,05	2.743,05	2.743,05	2.743,05	2.743,05
BAIT	-158.640,94	-136.963,05	-117.437,19	102.014,97	-82.417,39
-Intereses	1.708,09	1.364,33	1.002,98	623,14	223,87
BAI	-160.349,03	-138.327,37	-118.440,17	102.638,11	-82.641,26
-Impuesto sobre beneficios (25%)	-40.087,26	-34.581,84	-29.610,04	-25.659,53	-20.660,32
Resultado (B°Neto)	-120.261,78	-103.745,53	-88.830,12	-76.978,58	-61.980,95
-Dividendos (2%)	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Reservas	-120.661,78	-104.145,53	-89.230,12	-77.378,58	-62.380,95

La cuenta de resultados, deja ver la evolución negativa de los beneficios. Al haber pérdidas, el impuesto no es un pago, sino un ahorro que se materializaría en futuras compensaciones en los impuestos a pagar cuando haya beneficios.

8.6 Tesorería.

Tabla 24

TESORERÍA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Reservas	-120.661,78	-104.145,53	-89.230,12	-77.378,58	-62.380,95
Amortización contable	2.743,05	2.743,05	2.743,05	2.743,05	2.743,05
-Amortización financiera	-6.719,12	-7.062,88	-7.424,23	-7.804,07	-8.203,34
TESORERÍA NETA	-124.637,85	-108.465,36	-93.911,31	-82.439,60	-67.841,24

Como se puede apreciar en la tabla 24, Nude presenta un problema de liquidez importante.

8.7 Balance previsional.

Tabla 25

BALANCE PREVISIONAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado Intangible	12.543,00 €	10.661,55 €	8.780,10 €	6.898,65 €	5.017,20 €	3.135,75 €
Inmovilizado material	4.181,00 €	3.469,40 €	2.757,80 €	2.046,20 €	1.334,60 €	623,00 €
Otro inmovilizado	5.000,00	4.850,00	4.700,00	4.550,00	4.400,00	4.250,00
Fianzas constituidas a l/p	1.015,00	1.015,00	1.015,00	1.015,00	1.015,00	1.015,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	22.739,00	19.995,95	17.252,90	14.509,85	11.766,80	9.023,75
NAC	30.972,25	30.972,25	30.972,25	30.972,25	30.972,25	30.972,25
Tesorería	400,00	-109.610,09	-200.939,05	-277.420,66	-342.101,97	-391.862,82
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	31.372,25	-78.637,84	-169.966,80	-246.448,42	-311.129,73	-360.890,57
TOTAL ACTIVO	54.111,25	-58.641,89	-152.713,90	-231.938,57	-299.362,93	-351.866,82
PASIVO						
Recursos propios	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Reservas	-	-106.594,18	-194.192,11	-266.611,48	-326.882,38	-371.866,82
Prestamos	34.111,25	27.952,28	21.478,21	14.672,92	7.519,45	0,00
TOTAL NO CORRIENTE	54.111,25	-58.641,89	-152.713,90	-231.938,57	-299.362,93	-351.866,82
TOTAL PASIVO	54.111,25	-58.641,89	-152.713,90	-231.938,57	-299.362,93	-351.866,82

8.8 Viabilidad económica.

Tabla 26

VR	-
t	25%
A	57.213,65
k	2,65%
	4,00%

La tabla 26, muestra los datos necesarios para el posterior cálculo de los ratios financieros, con el fin de estimar la rentabilidad del proyecto.

Con respecto al valor residual de la empresa decir que, no se ha podido estimar un valor, aun así se sabe que, con el tiempo, la empresa generará un valor gracias a la imagen de marca. Aunque por otro lado el valor de los pocos activos materiales con los que cuenta, no será muy alto.

Por otro lado, el coste de financiación se ha incrementado al 4%, de esta forma se cubre el riesgo de estimación, es decir, posibles errores que se hayan podido tener a la hora de realizar las estimaciones.

Tabla 27

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA	-119.961,78	-103.745,53	-88.830,12	-76.978,58	-61.980,95
Am.Contable	2.743,05	2.743,05	2.743,05	2.743,05	2.743,05
Flujos	- 57.213,65	- 89.285,57	-103.745,53	-76.978,58	- 61.980,95

Para el cálculo de los flujos (tabla 27) es necesario el beneficio antes de impuestos y la amortización contable. Una vez estimados los flujos necesarios, se procede al cálculo del VAN, con el fin de determinar si la empresa es o no rentable.

La tabla 28, nos muestra un VAN inferior a cero, lo que significa que la inversión va a producir pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida, lo que indica que Nude no es rentable financieramente y debería rechazarse.

Tabla 28

VAN	- 434.698,82 €
------------	----------------

8.9 Análisis de sensibilidad.

Como se ha dicho anteriormente, tras los cálculos efectuados, Nude no es rentable, por lo que a continuación se van a determinar diferentes escenarios en los que

ver, en qué momento Nude llega a ser rentable. Para ello, en primer lugar, se han modificado los ingresos por ventas.

Tabla 29

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Incremento ventas 170%	132.165,00	256.635,00	353.430,00	439.560,00	550.800,00
Aprovisionamiento telas	57.870,05	111.393,23	152.894,79	194.672,36	250.298,10
Gastos de personal	107.992,10	108.424,07	108.857,77	109.293,20	109.730,37
Alquileres	7.800,00	7.956,00	8.115,12	8.277,42	8.442,97
G. Constitución	400,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Electricidad	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Agua	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Internet/teléfono	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Material de Oficina	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00
Otros aprovisionamientos	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Seguro	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00
Publicidad	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Mantenimiento web	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Cuota autónomo	1.139,04	2.235,00	2.235,00	2.235,00	2.235,00
Fábrica	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Distribuidora	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
EBITDA	-95.641,19	-25.978,30	28.722,32	72.477,02	127.488,56
Amortizaciones	2.743,05	2.743,05	2.743,05	2.743,05	2.743,05
BAIT	-98.384,24	-28.721,35	25.979,27	69.733,97	124.745,51
-Intereses	1.604,98	1.281,97	942,43	585,52	210,35
BAI	-99.989,22	-30.003,32	25.036,84	69.148,44	124.535,15
-Impuesto sobre beneficios (25%)	-24.997,31	-7.500,83	6.259,21	17.287,11	31.133,79
Resultado (B°Neto)	-74.991,92	-22.502,49	18.777,63	51.861,33	93.401,36
-Dividendos (2%)	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Reservas	-75.391,92	-22.902,49	18.377,63	51.461,33	93.001,36

La cuenta de resultados, una vez modificados los ingresos, queda como muestra la tabla 29. Con un incremento en las ventas del 170%, Nude comenzaría a obtener beneficios a partir del tercer año.

A continuación, se procederá a recalcular el VAN para los nuevos resultados obtenidos tras el incremento de ventas.

Tabla 30

VR	15.500,00 €
t	25%
A	54.967,25 €
k	2,63%
	4,00%

En este caso se le ha otorgado a la empresa un valor residual de 15.500 €, teniendo en cuenta el valor de los activos al final, así como el valor generado por la empresa durante estos años, causado por la imagen de marca generada gracias a la inversión en marketing.

Tabla 31

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA	-95.641,19	-25.978,30	28.722,32	72.477,02	127.488,56
Am.Contable	2.743,05	2.743,05	2.743,05	2.743,05	2.743,05
Flujos	- 54.967,25	- 71.045,13	- 18.797,96	22.227,50	55.043,52
					111.802,18

Tabla 32

VNA	18.045,20 €
TIR	7%

Con los nuevos resultados, el VAN obtenido (tabla 32) es mayor a cero, lo que indica que Nude va a general ganancias por encima de la rentabilidad mínima que se le ha exigido, por lo cual Nude podría aceptarse porque es rentable.

El aspecto negativo de este escenario es que esto significa producir en grandes cantidades, aprovechándose así de las economías de escala. Esto fue uno de los extremos mencionados al principio de este trabajo y que, por lo tanto, rompería totalmente con la filosofía Nude de producir cantidades pequeñas de cada prenda para mantener la exclusividad de sus diseños.

Otra opción sería incrementar los precios de cada prenda, aumentando así los ingresos sin tener que producir grandes cantidades de cada diseño.

Tabla 33

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	88.500,00	171.200,00	234.800,00	294.400,00	372.000,00
Aprovisionamiento telas	21.433,35	41.256,75	56.627,70	72.100,88	92.703,00
Gastos de personal	107.992,1	108.424,0	108.857,7	109.293,2	109.730,3

	0	7	7	0	7
Alquileres	7.800,00	7.956,00	8.115,12	8.277,42	8.442,97
Electricidad	400,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Agua	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Internet/teléfono	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Material de Oficina	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Otros aprovisionamientos	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00
Seguro	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Publicidad	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00
Mantenimiento web	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Cuota autónomo	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Fábrica	1.139,04	2.235,00	2.235,00	2.235,00	2.235,00
Distribuidora	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
EBITDA	-88.469,49	-26.876,82	20.759,41	64.288,50	120.683,6
Amortizaciones	2.743,05	2.743,05	2.743,05	2.743,05	2.743,05
BAIT	-91.212,54	-29.619,87	18.016,36	61.545,45	117.940,6
-Intereses	1.604,98	1.281,97	942,43	585,52	1
BAI	-92.817,53	-30.901,84	17.073,93	60.959,93	117.730,2
-Impuesto sobre beneficios (25%)	-23.204,38	-7.725,46	4.268,48	15.239,98	5
Resultado (B°Neto)	-69.613,14	-23.176,38	12.805,45	45.719,95	88.297,69
-Dividendos (2%)	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Reservas	-70.013,14	-23.576,38	12.405,45	45.319,95	87.897,69

Con un incremento en los precios del doble y hasta el triple de lo establecido en un principio en la política de precios, se observa como la empresa generaría beneficios, al igual que en el escenario de incremento de ventas, a partir del tercer año.

A continuación, se vuelve a calcular el VAN con los resultados obtenidos en este escenario.

Tabla 34

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA	-88.469,49	-26.876,82	20.759,41	64.288,50	120.683,66
Am.Contable	2.743,05	2.743,05	2.743,05	2.743,05	2.743,05
Flujos	- 54.967,25	- 70.566,38	- 26.096,45	20.284,75	62.667,01
				62.667,01	117.576,36

Tabla 35

VNA	21.293,11 €
TIR	8%

El VAN (tabla 35 en este caso también es mayor a cero, y podría aceptarse el negocio porque sería rentable.

Aun así, al igual que en el caso anterior, Nude no podría optar por esta opción, ya que rompe con su misión de producir prendas a precios competitivos para un público concreto. Con esta alternativa, entraría a competir al mercado de otro de los extremos explicados, con un tipo de marcas que no son con las que Nude pretende competir, marcas que tiran más hacia un mercado de lujo que se aleja totalmente de lo que Nude busca y pretende.

9. CONCLUSIONES.

Este trabajo tiene como finalidad aplicar los conocimientos adquiridos en el periodo de formación de postgrado MBA. A partir de esto, se ha desarrollado una idea de negocio real que, a priori, estudiando el entorno, general y específico de este sector, podría ser viable.

El sector de la moda tiene un aspecto positivo, y es que las posibilidades que se pueden dar dentro de éste son ilimitadas y la inversión inicial es reducida. En él se puede aplicar la creatividad para diferenciarse del resto y si la ropa gusta en el mercado, se genera una imagen de marca.

El objetivo de Nude es:

- Crear una marca para mujeres de un estatus medio.
- Ofrecer diseño propio y de calidad a un precio asequible.
- Subcontratar la fabricación y la distribución, agilizando así la actividad.
- Reducir el proceso de producción a 4 semanas.

Una vez desarrollada la idea y plasmada en cifras, se ha podido ver cómo el negocio no es económicamente viable. Las razones son:

- Elevados gastos en personal en los que debe incurrir la empresa, aun habiéndose reducido la plantilla pensada en un inicio.
- Para poder ofrecer calidad es necesario adquirir telas de calidad, lo que supone también un coste considerable.
- Al querer ofrecer exclusividad, el número de prendas a fabricar no puede ser elevado, ya que de otra forma, como se ha visto con anterioridad en el análisis de sensibilidad, se tendrían que vender cantidades muy grandes de cada modelo para obtener un VAN positivo y por tanto que el proyecto fuera rentable.
- Poner un precio competitivo, teniendo en cuenta el tipo de prenda ofertada, es otra de las causas que hacen que el proyecto no sea factible. Subiendo hasta el triple los precios, se conseguiría esa rentabilidad, pero entonces no estaríamos cumpliendo con lo que Nude quiere y persigue.

En definitiva, en el mercado de moda actual, sería muy complicado competir con este tipo de negocio. Ha quedado claro que no se puede entrar al sector ofreciendo diseño y calidad a precios asequibles, por lo que se debería dar un giro a esta propuesta y ofrecer esa diferenciación con otros aspectos o bien dirigirnos a otro tipo de target con un mayor poder adquisitivo, para de esta forma mantener la idea inicial de Nude.

10. BIBLIOGRAFÍA.

- Convenio Colectivo Sector Textil (2014). *Boletín Oficial del Estado*. Recuperado de 26 de Mayo de 2015 de <http://www.boe.es/boe/dias/2014/05/24/pdfs/BOE-A-2014-5483.pdf>.
- Cañibano, L. (2008). *Plan General de Contabilidad y PYMES 2008*, 2ª Edición corregida. Universidad autónoma de Madrid.
- Comercio Textil en Cifras (2014). *Patronal de Comercio Textil Acotex*, 14ª Edición. Recuperado de 15 de Junio de 2015 de http://www.acotex.org/wp-content/uploads/informe_acotex_2014_web.pdf.
- Encuesta de población activa (2015), *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado de 26 de Junio de 2015 de <http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica>.
- Garrido, R., Lucio, J., Mañas, E. y Peinado, M.L. (2003). *Análisis del entorno económico de la empresa*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- Gómez-Mejía, Luis R. (2006). *Dirección y gestión de recursos humanos*, Prentice Hall, Madrid.
- Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2008). *La Dirección Estratégica de la Empresa: teoría y aplicaciones*. Thomson-Reuters Civitas, 2008, 5ª Edición.
- Irimia Diéguez, A.I. (2009). *Planificación financiera en la práctica empresarial*. Ediciones Pirámide.
- Presentaciones sectoriales sector textil y confección (2015), *Ministerio de Industria, Energía y Turismo*. Recuperado de Mayo de 2015 de <http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/>.
- Tarifa plana autónomos (2015), *Servicio Público de Empleo Estatal*. Recuperado de 23 de Mayo de 2015 de <http://www.boe.es/boe/dias/2014/03/01/pdfs/BOE-A-2014-2220.pdf> y http://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/.

Trout, J. (2009), *Diferenciarse o morir: cómo sobrevivir en un entorno hipercompetitivo de alto riesgo*. Ediciones Pirámide.