



Universidad de Jaén

Escuela Politécnica Superior
de Jaén

TRABAJO FIN DE GRADO

**PLAN DE NEGOCIO PARA
LA CREACIÓN Y PUESTA
EN MARCHA DE UNA
EMPRESA DEDICADA AL
DISEÑO, PRODUCCIÓN Y
DISTRIBUCIÓN DE ROPA
BAJO MARCA PROPIA**

Alumno

Luis Miguel Luque Fuentes

Tutor

Lucas Antonio Cañas Lozano

(Departamento de Organización de empresas, Marketing y
Sociología)

Junio, 2021



Universidad de Jaén

Departamento de Informática

Don Lucas Antonio Cañas Lozano, tutor del Trabajo Fin de Grado titulado: '**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA DEDICADA AL DISEÑO, PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ROPA BAJO MARCA PROPIA**', que presenta Don Luis Miguel Luque Fuentes, otorga el visto bueno para su entrega y defensa en la Escuela Politécnica Superior de Jaén.

Jaén, Junio de 2021

El alumno:

El tutor:

Luis Miguel Luque Fuentes

Lucas Antonio Cañas Lozano

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	9
1.1	Objetivos	10
1.2	Motivación y justificación del TFG	11
2	DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y PRESENTACIÓN DE LOS PROMOTORES	13
3	ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO	17
3.1	Sector de actividad y situación actual	17
3.1.1	Impacto del Covid-19 en la industria de la moda en España	19
3.1.2	Evolución y próximas tendencias dentro del mercado de la moda minorista	22
3.2	Análisis del entorno genérico. Análisis PESTEL	24
3.3	Análisis del entorno específico. Las 5 fuerzas de Porter	29
3.4	Análisis interno. Recursos y capacidades	33
3.5	Análisis de matriz DAFO	38
4	PLAN DE MARKETING	43
4.1	Marketing Estratégico	43
4.2	Marketing Operativo	48
4.2.1.	Producto/servicio	48
4.2.2.	La marca	49
4.2.3.	Precio	50
4.2.4.	Publicidad y promoción de ventas	54
4.3	Previsión de ventas	58
5	PLAN DE OPERACIONES	64
5.1	Descripción de los bienes y los procesos de elaboración	64
5.2	Capacidad productiva y localización	73
5.3	Proveedores y Gestión de aprovisionamiento	76
5.4	Aplicación de la gestión de la calidad	82
5.5	Cuantificación de las inversiones y gastos corrientes	83
6	ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	85
6.1	Representación del organigrama	85
6.2	Determinación de funciones y responsabilidades	86
6.3	Política de reclutamiento, selección y contratación de recursos humanos	89
6.4	Condiciones laborales	89
6.5	Cuantificación de las inversiones y gastos corrientes	91
7	SELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA Y TRAMITACIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA	95
7.1	Formas jurídicas a considerar para la actividad empresarial	95
7.2	Trámites a realizar para dar inicio a la actividad empresarial	96
7.3	Cuantificación de las inversiones y los gastos corrientes	98
8	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	100

8.1	Determinación de la estructura económica y financiera del proyecto	100
8.2	Cálculo del umbral de rentabilidad.....	104
8.3	Financiación	107
8.4	Flujos de caja	109
8.5	Balances	112
9	ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA.....	114
9.1	Viabilidad económica	114
9.2	Conclusión de viabilidad	116
10	CONCLUSIONES	118
11	BIBLIOGRAFÍA	120

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2.1: Logotipo y marca de Dressmeme	15
Ilustración 3.1: Ranking de las principales regiones exportadoras.....	18
Ilustración 3.2: Valor de mercado de la industria de la moda.....	18
Ilustración 3.3: Evolución de las ventas del sector textil	20
Ilustración 3.4: Producción industrial de julio 2020 en España	20
Ilustración 3.5: Variación interanual en %.....	21
Ilustración 3.6: Tasa de crecimiento en las prioridades de los compradores	22
Ilustración 3.7: Evolución del indicador de comercio de moda en el último año.....	23
Ilustración 3.8: Evolución de las búsquedas del término “Influencer marketing”	24
Ilustración 3.9: Grado de popularidad del término “Influencer marketing”	24
Ilustración 3.10: Número de compradores de moda online en España	26
Ilustración 3.11: Esquema para el análisis interno de los recursos y capacidades	33
Ilustración 3.12: Productos adquiridos a través de Internet en España.....	40
Ilustración 4.1: Distribución de la población en España	46
Ilustración 4.2: Mapa de posicionamiento orientativo	47
Ilustración 4.3: Proceso de creación del logotipo de Dressmeme.....	49
Ilustración 4.4: Ejemplo de camisetas con el nombre y logo de la empresa	51
Ilustración 4.5: Ejemplo de camisetas con memes	52
Ilustración 4.6: Leyenda y descripción de las zonas de la tabla de costes de envío	53
Ilustración 4.7: Presupuesto y audiencia para anuncio.....	55
Ilustración 4.8: Ejemplo de acciones publicitarias en el perfil oficial de la marca	58
Ilustración 5.1: Porcentajes de los diferentes grupos de edad en usuarios de rrss.....	65
Ilustración 5.2: Ejemplo de cuenta oficial en Instagram y tienda de ejemplo.....	66
Ilustración 5.3: Ejemplo de diseño para página web de Dressmeme.....	67
Ilustración 5.4: Ejemplo de experiencia de compra.....	69
Ilustración 5.5: Especificaciones de camiseta modelo STTM559.....	70
Ilustración 5.6: Impresora textil Epson F2100.....	71
Ilustración 5.7: Envase seleccionado para el envío de pedidos.....	72
Ilustración 5.8: Opción de nave	74
Ilustración 5.9: Ubicación de la nave	75
Ilustración 5.10: Presupuesto para un lote de 160 camisetas.....	78
Ilustración 5.11: Presupuesto para un lote de 200 camisetas.....	78
Ilustración 5.12: Información para compra o renting de impresora DTG	81
Ilustración 5.13: Diagrama de flujo de los procesos productivos.....	83
Ilustración 6.1: Organigrama de los recursos humanos.....	85
Ilustración 8.1: Gráfica de punto de equilibrio realista	105
Ilustración 8.2: Gráfica de punto de equilibrio pesimista.....	105
Ilustración 8.3: Gráfica de punto de equilibrio optimista.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1: Resumen de matriz DAFO.....	41
Tabla 4.1: Tabla de precios de paquetería estándar a domicilio	53
Tabla 4.2: Previsión ventas marco realista 1	60
Tabla 4.3: Previsión ventas marco realista 2	60
Tabla 4.4: Previsión ventas marco pesimista 1	61
Tabla 4.5: Previsión ventas marco pesimista 2.....	61
Tabla 4.6: Previsión ventas marco optimista 1	62
Tabla 4.7: Previsión ventas marco optimista 2	62
Tabla 5.1: Aprovisionamiento de pedidos para cajas y camisetas	80
Tabla 5.2: Gastos corrientes en proveedores durante el primer año.....	84
Tabla 6.1: Gastos de personal en el año 1	92
Tabla 6.2: Gastos de personal en el año 2	92
Tabla 6.3: Gastos de personal en el año 3	93
Tabla 6.4: Gastos de personal en el año 4	93
Tabla 6.5: Gastos de personal en el año 5	94
Tabla 7.1: Gastos asociados a la constitución de la empresa.....	99
Tabla 8.1: Gastos por inversión	101
Tabla 8.2: Costes fijos	102
Tabla 8.3: Costes variables realistas	103
Tabla 8.4: Costes variables pesimistas	103
Tabla 8.5: Costes variables optimistas	104
Tabla 8.6: Punto de equilibrio realista.....	104
Tabla 8.7: Punto de equilibrio pesimista	105
Tabla 8.8: Punto de equilibrio optimista.....	106
Tabla 8.9: Préstamo para la financiación.....	108
Tabla 8.10: Coste efectivo trimestral y anual del préstamo.....	108
Tabla 8.11: Flujos de caja realista	110
Tabla 8.12: Flujos de caja optimista	111
Tabla 8.13: Balance escenario realista.....	112
Tabla 8.14: Balance escenario optimista	113
Tabla 9.1: Rentabilidades escenario realista	115
Tabla 9.2: Análisis escenario realista	115
Tabla 9.3: Rentabilidades escenario optimista	116
Tabla 9.4: Análisis escenario optimista.....	116

1 INTRODUCCIÓN

El trabajo de Fin de Grado (TFG), consiste en un trabajo realizado al final del 4º curso de un grado universitario. Principalmente se basa en la redacción y configuración de un proyecto de investigación relacionado con alguno de los ámbitos que componen el grado que ha cursado el estudiante, Ingeniería de Organización Industrial en este caso. En esta titulación se incluye un extenso contenido sobre el estudio de una empresa desde todos los aspectos que la componen. A lo largo del recorrido académico de la titulación encontramos formación correspondiente a asuntos relacionados estrechamente con este documento, principalmente en asignaturas de tercer y cuarto curso que corresponden a la especialización de Ingeniería de Organización Industrial (IOI), en la Universidad de Jaén. En estas materias nos instruimos y formamos en el aprendizaje de temas de gestión e innovación, logística y gestión de flotas, métodos para organizar, dirigir y gestionar plantas productivas para optimizar el rendimiento, eficacia y calidad de las mismas, mediante la aplicación de conocimientos científicos para maximizar su rendimiento y eficacia productiva. Este consta de 12 créditos, los cuales hay que obtener para poder concluir el grado y finalizar los estudios con éxito.

Por otro lado, la realización de este trabajo implica una relación directa entre el alumno que lo está elaborando y un profesor con el que se ha adquirido la autorización quién debe guiar, orientar, apoyar y corregir el transcurso de la elaboración por parte del alumno, así como dar su visto bueno para proceder a la defensa de este.

Este documento corresponde a un TFG, en el cual se desarrollará un plan de negocio para la creación y puesta en marcha de una empresa. La idea de negocio se tratará desde el punto de vista técnico hasta el económico o financiero relacionándolos con todos los ámbitos y aspectos que encierra el marco empresarial. Para la elaboración de este se recopilará información que contribuirá directamente a tomar decisiones y a desarrollar el documento de la forma más acertada posible. Con este documento se intenta llegar a la conclusión más esencial cuando se trata de introducir una nueva empresa en el mercado: la viabilidad económica de la misma.

El plan de empresa será analizado a través de una serie de apartados, los cuales moldearán y darán forma al trabajo. Primero, comenzaremos estudiando la situación actual del mercado y se tomarán las decisiones estratégicas consecuentes a partir de diversos análisis como PESTEL, matriz DAFO, análisis de Recursos y Capacidades, etc. Partiendo de este estudio podremos generar los siguientes apartados, ya que permitirá tener una perspectiva más completa y acertada del sector. A continuación, se elaborarán los planes de distintas áreas: El Plan de Marketing responsable de la definición del marketing estratégico que llevará a cabo la empresa, marketing operativo y una previsión de la demanda y las ventas estimadas. El servicio prestado quedará reflejado en el plan de Operaciones y se aplicarán metodologías de gestión de calidad para asegurar el correcto funcionamiento del mismo. En el apartado de Organización y Recursos Humanos (RRHH), serán definidos el modelo organizativo adoptado, necesidades de personal y remuneraciones. Finalmente, en la elaboración del Plan Económico Financiero y Análisis de Viabilidad se concluirá si la rentabilidad del negocio justifica la creación del mismo mediante la elaboración de los estados financieros previsionales y una serie de ratios indicativos.

En este caso, la idea de negocio consiste en la creación de una empresa dedicada a la creación y diseño de prendas textiles. A continuación, serán descritos los objetivos que se pretenden conseguir mediante la creación de la misma y se justificarán las motivaciones que han impulsado e influido en esta decisión.

1.1 Objetivos

El objetivo principal que se persigue con la elaboración de un plan de negocio para la creación y puesta en marcha de una empresa es describir detalladamente todos los planes empresariales que se llevarían a cabo con el fin de analizar la viabilidad del proyecto para su futura inversión.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la realización de este plan de viabilidad son:

- Realizar un estudio acerca del mercado y del sector donde se implantará la empresa para contribuir en la toma de decisiones en el desarrollo del negocio.
- Reunir la información suficiente para poder decidir si emprender en el negocio o no hacerlo.
- Definir el marco de trabajo y los pasos a seguir para beneficiar la puesta en marcha del negocio.
- Definir la estrategia a seguir a raíz de los datos obtenidos mediante los distintos métodos de análisis.
- Servir de instrumento de análisis a los propios emprendedores que promueven la idea y constituir una garantía para los futuros socios, entidades o instituciones que cooperen en la puesta en marcha del proyecto.

1.2 Motivación y justificación del TFG

La decisión de la elección de un plan de empresa de base tecnológica como Trabajo Final de Grado ha sido motivada, principalmente, porque es una idea de negocio que, a mí personalmente, me resulta atractiva, y debido a que la creación de una empresa resulta en un ejercicio excelente para poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo del grado de Organización Industrial.

Las redes sociales y el uso de internet en general, es algo muy presente a día de hoy en la inmensa mayoría de la población. Las usamos para informarnos, comunicarnos o entretenernos, y un elemento que invade prácticamente todos estos canales de comunicación es la figura del “meme”. La Real Academia Española (RAE), define el término como “imagen, vídeo o texto por lo general distorsionado con fines caricaturescos, que se difunde principalmente a través de internet.”

A menudo, en estos aparecen ciertas imágenes o personajes, que debido a la propagación masiva que tienen los memes, se convierten automáticamente en iconos o imágenes muy reconocidas, especialmente por el sector joven de la población. Debido a esto, a que la mayoría de estas imágenes carecen de derechos de autor y a su reconocimiento internacional, los convierte, en mi opinión, en un material excelente para el diseño y creación de prendas de vestir y accesorios de moda.

2 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y PRESENTACIÓN DE LOS PROMOTORES

En la actualidad, convivimos con un entorno empresarial caracterizado por un dinamismo exponencialmente más elevado que el de hace 20 años, y la principal razón es la aparición de internet. Ahora el mercado no solo está absolutamente influenciado por las nuevas tendencias, modas e innovaciones tecnológicas, sino también por las opiniones de los propios consumidores, ya que éstas pueden propagarse rápidamente afectando de forma positiva o negativa la publicidad de un producto. Como nueva pequeña empresa esto podría suponer un impulso a la hora de darnos a conocer y llegar a un público mayor, lo cual trataremos en el apartado del Plan de Marketing.

Como empresa PYME (Pequeña y mediana empresa) de nueva creación, nuestras opciones para hacernos un hueco y permanecer en el mercado actual consisten en innovar en el producto o proceso para poder competir con las empresas existentes o en encontrar una oportunidad sin explotar y aprovecharla. En este caso nuestra ventaja competitiva residirá en satisfacer un mercado de nicho actualmente desatendido abogando por el uso de materiales de calidad renovales y métodos de producción sostenibles en el desarrollo de sus productos.

La empresa se encargará del diseño, creación y venta de estas prendas y se llamará Dressmeme. En principio la empresa funcionará de forma online, sin establecimientos físicos para el público. La creación de una empresa para la venta de prendas con temática de memes surge de la idea de mezclar un estilo o tendencia de moda con la extensa cultura de internet. La empresa ofrecerá mediante sus varias redes y tienda online la posibilidad de adquirir prendas de diseño originales y de actualidad a diversos países.

La empresa Dressmeme se puede definir como una empresa de base tecnológica (EBT) debido a que sus principales recursos clave son el conocimiento de la organización y la tecnología. Dressmeme se basa en el uso de tecnologías de impresión tales como la DTG (Direct To Garment), una técnica de impresión muy reciente, la cual nos otorga una flexibilidad de producción, calidad en el resultado y sostenibilidad en el proceso que no se podrían obtener mediante las tecnologías clásicas. Además, la empresa se apoya en el uso de plataformas online, restando costes de inversión iniciales y sumando un alcance internacional para la venta de sus productos.

El objetivo es satisfacer una demanda actualmente insatisfecha de prendas originales y divertidas cuyas características, atención al detalle y fabricación de las mismas sean percibidas por los compradores como un producto con un valor añadido del que carezcan el resto de productos de la competencia. Este valor añadido percibido por los clientes será fruto de varios aspectos tales como el uso exclusivo de materiales naturales en nuestras prendas, técnicas de impresión sostenibles, empaquetado minimalista a base de materiales reciclables o la atención al detalle.

El perfil de las personas interesadas en este producto puede abarcar desde niños de 13 años a adultos de 30 años y pertenecientes a cualquier nacionalidad. Es difícil establecer un rango concreto ya que dependerá del perfil de la persona y de su exposición a las redes sociales. Lo que se puede asegurar es que la mayoría de compradores potenciales serán jóvenes de entre 16 y 23 años, ya que es la media de usuarios de mayor presencia y actividad en las principales redes como Youtube, Instagram, Facebook o Twitter.

En lo relativo a los competidores potenciales no existe una fuerte competencia en este mercado de nicho, debido a que, si bien es cierto que hay fabricantes de prendas con esta temática, no pueden ser considerados competidores directos ya que sus productos se sitúan en una escala diferente, centrándose en una estrategia de calidad y precios bajos, y caracterizándose por sus amplias carteras de productos alejándose así de la creación de una imagen de marca representativa de este mercado.

El logotipo de la empresa Dressmeme es el siguiente:



Ilustración 2.1: Logotipo y marca de Dressmeme. Fuente: Elaboración propia.

La parte de la empresa en contacto con el público, es decir, la tienda, será 100% virtual. De esta forma evitamos incurrir en unos gastos de inversión iniciales en alquiler y adecuación de locales sin tener la total certeza de que la empresa vaya a tener éxito.

Los recursos que utilizaremos en este ámbito serán:

- Página web.
- Cuenta de negocio en las principales redes sociales.
- Correo electrónico para servicio de atención al cliente.

Por otro lado, la parte de la empresa encargada del abastecimiento de proveedores, gestión y fabricación de los productos, contará con un emplazamiento físico donde se llevarían a cabo estos procesos. Este estaría ubicado en la provincia de Jaén y constituiría la sede física de la empresa Dressmeme. En este lugar se llevarían a cabo principalmente los procesos de producción, gestión de stocks y empaquetado de los productos para su posterior envío.

Para obtener un desarrollo empresarial exitoso, el emprendedor de esta idea deberá disponer de una base formativa sólida y multidisciplinar, para la cual el grado de Ingeniería de Organización Industrial aporta las herramientas y conocimientos necesarios, y que esta a su vez se encuentre motivada por una curiosidad innata y un espíritu autodidacta. Todo ello respaldado por los promotores de esta idea, lo cual conducirá a un correcto desarrollo de la empresa.

Se podría definir la misión de la empresa como:

“Creando un futuro sostenible con las sonrisas del presente”.

Dressmeme tratará de satisfacer las necesidades de un mercado objetivo mediante sus productos a través de plataformas online y de influir en la percepción de sus clientes sobre la importancia de elegir productos textiles sostenibles, conduciendo así a una evolución del entorno textil hacia uno más renovable y con menor impacto medioambiental.

La empresa está comprometida a alcanzar una serie de objetivos que se enumeran a continuación:

- Satisfacer la demanda del mercado objetivo al que se dirige.
- Crear en el cliente la percepción de valor en nuestros productos.
- Convertirse en el referente principal del mercado textil influenciado por los memes.
- Reducir al mínimo la huella de carbono y el impacto medioambiental mediante el uso de materiales naturales y tecnologías más sostenibles.
- Abanderar el movimiento textil sostenible, crear conciencia en los consumidores y convertirse en un referente y ejemplo a seguir para el resto de empresas y fabricantes de productos textiles.
- Invertir en I+D+i con el fin de adquirir o desarrollar nuevas técnicas de producción y tecnologías para un desarrollo empresarial más ecológico y renovable.

A partir de estos objetivos, se podría definir la visión de la empresa como:

“Dressmeme aspira ser referente en el mundo de la moda como empresa sostenible apostando por la calidad y ecología de sus productos e inversiones en avances tecnológicos textiles con el objetivo de contribuir a un futuro medioambiental mejor para todos”.

3 ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En esta sección, estudiaremos cuidadosamente la situación actual del mercado donde la empresa realiza actividades, analizaremos la situación de la oferta y la demanda y determinaremos su posible impacto en el mercado real. De esta forma, es posible conocer tanto la oportunidad como el riesgo para definir la estrategia a ejecutar.

3.1 Sector de actividad y situación actual

La industria textil es el sector industrial dedicado a la producción de fibras (naturales y sintéticas), hilados, tejidos y productos relacionados con la confección de ropa. Aunque técnicamente es un sector diferente, las estadísticas económicas suelen considerar a la industria del calzado como parte de la industria textil.

Los materiales textiles son productos de consumo masivo. Esta es la razón por la que se generan una gran cantidad de puestos de trabajo directos e indirectos en la industria textil y de la confección, que ocupan un lugar importante en la economía mundial y tienen un impacto enorme en la tasa de empleo y desempleo de los países donde está instalada la industria.

El valor total del mercado minorista de moda, incluido el calzado, pero sin las joyas, fue de 1,78 billones de dólares en 2019, un aumento del 14% con respecto a 2018. En ese año, solamente el valor minorista global de la ropa alcanzó los 1,4 billones de dólares estadounidenses, lo que equivale a que, en 2019, cada uno de los 7,7 mil millones de habitantes del planeta, gastase 231 dólares estadounidenses en ropa.

Sin embargo, el gasto en moda no se distribuye de manera uniforme. China sigue dominando el mercado de ropa y calzado personal más grande del mundo (\$ 380 mil millones), seguido de cerca por los Estados Unidos (\$ 370 mil millones). India también se ha desarrollado en los últimos años y ocupa actualmente el quinto lugar con un valor de 71 mil millones de dólares estadounidenses, seguido del Reino Unido en sexto lugar.

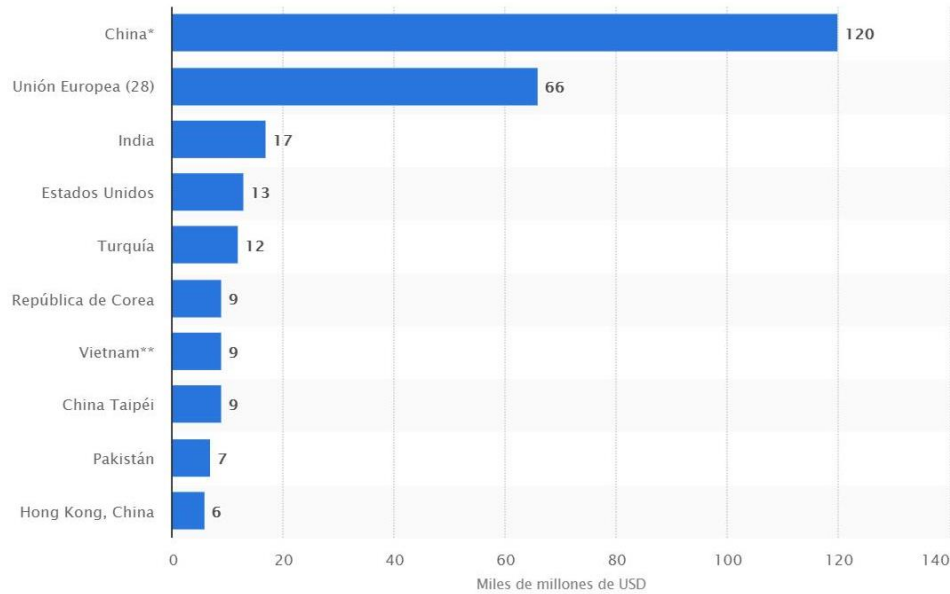


Ilustración 3.1: Ranking de las principales regiones exportadoras de textiles a nivel mundial en 2019, por valor de exportación. Fuente: Statista. Comercio internacional

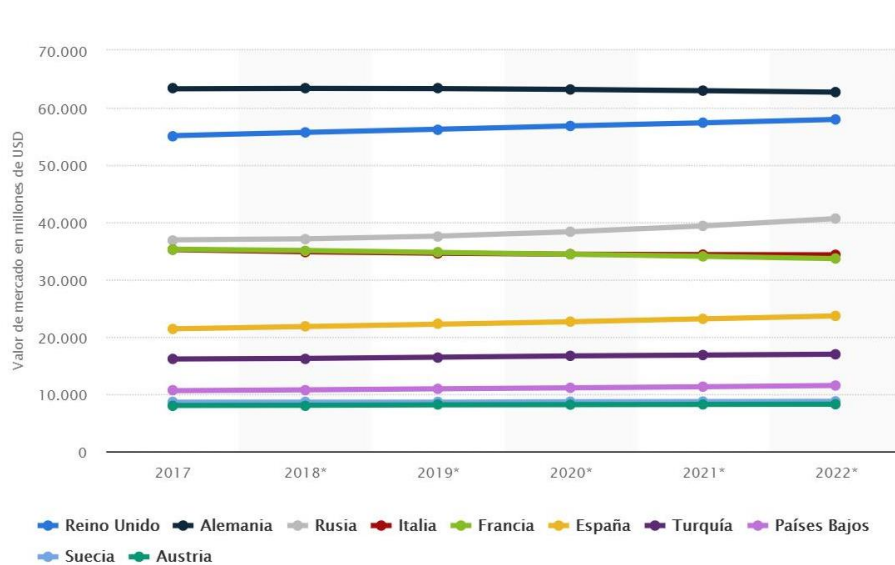


Ilustración 3.2: Valor de mercado de la industria de la moda en países seleccionados de la Unión Europea de 2017 a 2022. Fuente: Statista. Comercio y establecimientos

En 2020, con la presencia de la pandemia global fruto del Covid-19, la industria textil y el mercado de la moda sufrieron un duro golpe. Según la empresa de estudios de mercado Euromonitor International, 2020 cerró con un retroceso económico en el mercado de la moda del 15,7% a escala global, lo que supondría un volumen de 1,19 billones de dólares.

Los dos sectores más afectados han sido el calzado, con caídas del 16,7% al 19,6% (según la categoría) y la ropa, con un ajuste del 16,9%. Esto ha sido debido al confinamiento fruto de la pandemia y a las posteriores restricciones de movilidad y de ocio.

Sin embargo, tras el impacto de 2020, las ventas mundiales se recuperarán en el año fiscal 2021, en parte debido a la demanda contenida. La previsión para este año según Euromonitor muestra que las ventas mundiales aumentarán un 7,9%, superior a los tres años anteriores a la pandemia. No obstante, el volumen de comercio que tenía la moda en 2019 no se recuperará en solo un año: de acuerdo con el pronóstico de Euromonitor, el volumen de comercio global de la industria alcanzará los 1,28 billones de dólares en 2021, lo que supone una disminución del 9% desde antes de la pandemia. De hecho, para 2021, el aumento y la caída del consumo harán que el volumen total de transacciones sea casi el mismo que en 2016 (\$ 1,25 billones), lo que en realidad significa que, a pesar de la recuperación en 2021, la industria habrá perdido 6 años de crecimiento global.

3.1.1 Impacto del Covid-19 en la industria de la moda en España

La crisis de Covid, al igual que en el resto del mundo, ha afectado gravemente a la industria de la moda en nuestro país. Ningún otro sector comercial se ha visto tan afectado por la caída de las ventas como los subsectores de equipamiento personal, indumentaria, calzado y accesorios. El Instituto Nacional de Estadística (INE) calculó que a hasta noviembre las ventas anuales cayeron un 28,6%, sin embargo, Acotex, la patronal de las tiendas de moda españolas, declaró como conservadoras las cifras del INE, asegurando que la caída de la facturación era de un 40% en el acumulado anual.

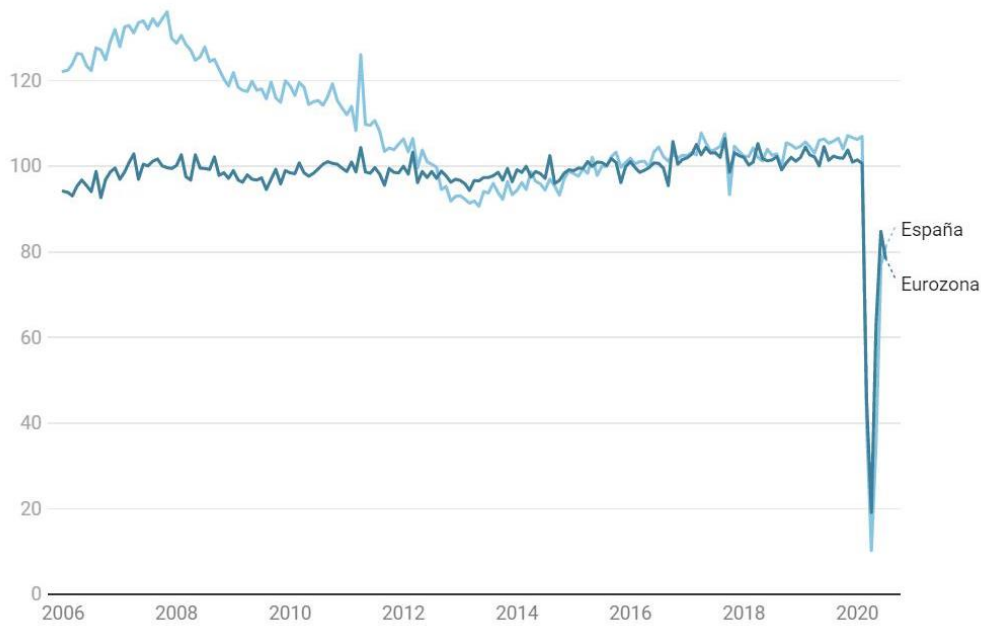


Ilustración 3.3: Evolución de las ventas del sector textil. Índice con base 100 en 2015. Fuente: Eurostat

Tanto el INE como Acotex concuerdan que esta caída no solo no se recuperó, sino que siguió intensificándose en el último tramo del año. Ambas compañías han calculado que, respecto a noviembre de 2019, las ventas de noviembre de 2020 han caído más de un 30%, lo cual también afecta seriamente a los fabricantes nacionales de ropa y calzado.

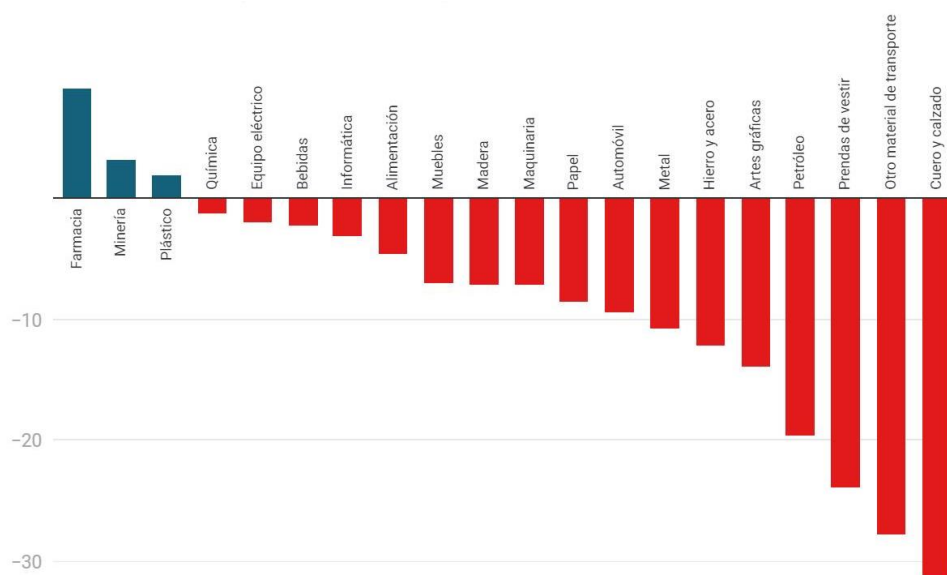


Ilustración 3.4: Producción industrial de julio, variación anual por sectores. Fuente: INE

Dimensión del sector

Desde el punto de vista económico, el retroceso sufrido por el comercio de la confección tiene un impacto muy importante en España. Según un informe elaborado por la consultora Ernst & Young junto a Boston Consulting Group, tras evaluar el impacto de la crisis del coronavirus, cuando estalló Covid, la participación de la industria de la moda en el PIB era del 2,8%. Al comienzo de la pandemia, el sector industrial de la moda empleaba aproximadamente a 150.000 personas en España, con una facturación aproximada de 15.000 millones de euros. Sus sucursales comerciales empleaban a 200.000 personas en 62.000 ubicaciones diferentes.

Acotex estima que, hasta ahora, la crisis ha arrasado con el 25% de los puestos de trabajo y de las empresas, y la facturación se ha desplomado en un 40%. Lo que supone unas pérdidas de unos 7.200 millones de euros: se han cerrado 15.000 establecimientos y se han perdido 50.000 puestos de trabajo. De esos 15.000 negocios se estima que el 90% no se reabrirán.

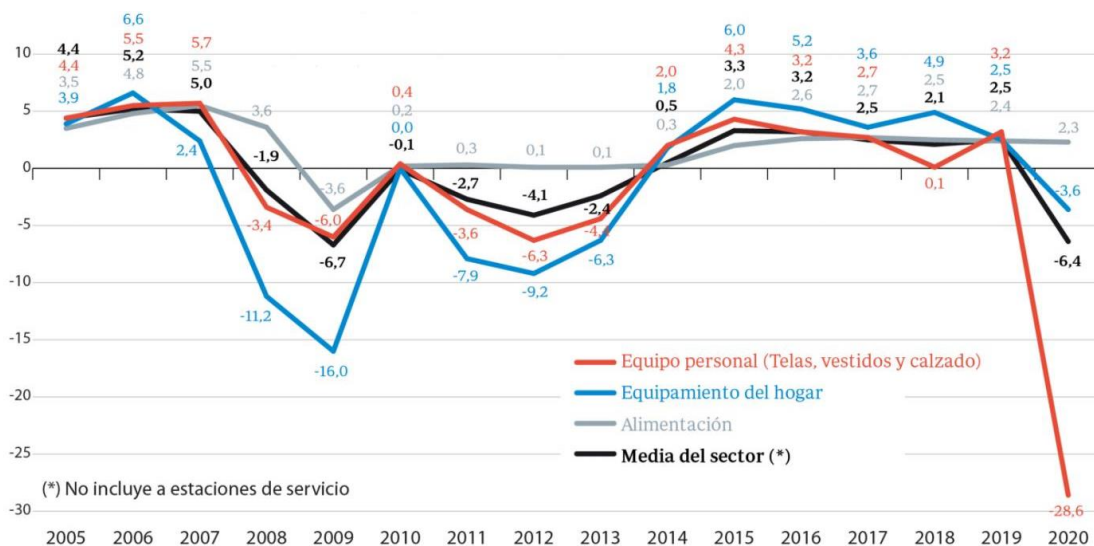


Ilustración 3.5: Variación interanual en % de la cifra de negocio (Datos acumulados a noviembre de cada año). Fuente: INE

3.1.2 Evolución y próximas tendencias dentro del mercado de la moda minorista

En lo que respecta a la moda minorista, el mercado mundial registrará un aumento del 3,9 % anual durante los próximos 5 años, un aumento total de 64 000 millones de dólares, según el especialista en análisis de mercado y previsiones Kantar, el cual acaba de publicar sus previsiones y tendencias.

Añade que, casi la mitad de este crecimiento vendrá generado por cinco agentes protagonistas: Fast Retailing (Uniqlo), Inditex, H&M, TJX y Old Navy. En total, el mercado global de distribución de moda en 2020 está valorado en torno a los 300 000 millones de dólares, cantidad que en 2025 podría alcanzar los 360 000 millones.

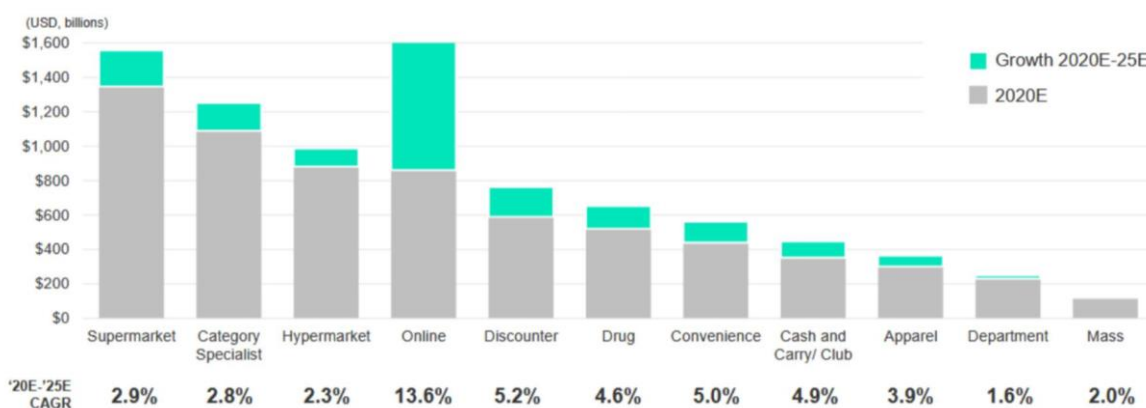


Ilustración 3.6: Tasa de crecimiento en las prioridades de los compradores. Fuente: Kantar

En España el sector crece un 116% respecto a marzo de 2020, pero desciende un 38,1% comparado con el mismo mes de 2019, según datos de Acotex. En el siguiente gráfico podemos observar cómo se han levantado las ventas en el último mes con respecto a los 11 meses anteriores:

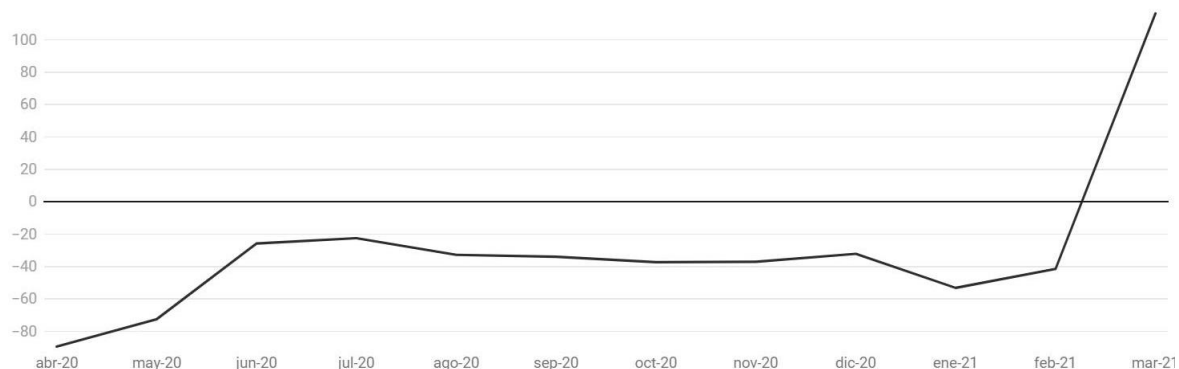


Ilustración 3.7: Evolución del indicador de comercio de moda en los últimos doce meses.

Fuente: Acotex

El impacto del coronavirus ha afectado también a los compradores creando conciencia medioambiental y un cambio en sus intereses de compra. Según datos publicados en julio por la consultora Capgemini, un 79% de los consumidores está cambiando sus preferencias de compra basándose en estándares de sostenibilidad, lo que se tradujo en buenas noticias para nuestro proyecto empresarial en el que la sostenibilidad es uno de nuestros reclamos.

También ha resultado en que los compradores se lo piensen más antes de realizar una compra, y en lugares como el Reino Unido, Francia y Estados Unidos, los compradores se inclinan más a consumir marcas locales que generen puestos de trabajo en el entorno cercano.

Por último, cabe destacar el papel fundamental de los gustos de los “millennials” (nacidos entre 1982 y 1994) y los “Z” (nacidos después del 95 aprox.) en el mercado de la moda. Estas generaciones han invertido los papeles en este sector haciendo que sea el mercado el que se adapte a ellos y no al contrario como siempre ha venido ocurriendo. Si bien es cierto que, según un informe elaborado por The Economist Intelligence Unit, estos han recortado hasta un 26% su gasto en el sector debido a la crisis ocasionada por la pandemia, siguen siendo los principales consumidores y mercado objetivo de la moda minorista. En parte por su interés en este sector y en parte por lo conectados que se encuentran mediante las redes sociales, donde las cuentas de creadores de contenido o “influencers” se convierten en escaparates ideales para que el mercado de la moda minorista se exponga.

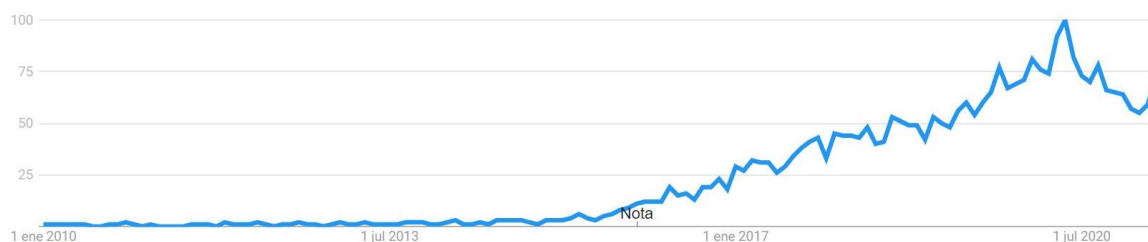


Ilustración 3.8: Evolución de las búsquedas del término “influencer marketing” en Google desde 2010 a la actualidad. Fuente: Google Trends.



1	Santa Elena	100	<div style="width: 100%;"></div>
2	Singapur	52	<div style="width: 52%;"></div>
3	Dinamarca	39	<div style="width: 39%;"></div>
4	Alemania	36	<div style="width: 36%;"></div>
5	Países Bajos	29	<div style="width: 29%;"></div>

Ilustración 3.9: Grado de popularidad del término “influencer marketing” en las distintas regiones del planeta. Fuente: Google Trends.

3.2 Análisis del entorno genérico. Análisis PESTEL

Con el fin de comprender el entorno general de la nueva empresa, se usaremos la herramienta PESTEL para obtener información sobre los factores demográficos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, político-legales que la rodean.

Con la ayuda de esta herramienta es posible evaluar el entorno general al que se enfrenta la empresa, pero cabe mencionar que existen algunos problemas con este tipo de análisis:

1. Se trata de un análisis estático en el que no se considera la variable de tiempo. Se realiza en un momento específico.

2. Esto es relativo y subjetivo. No es una herramienta para obtener resultados precisos, por lo que depende completamente de varios aspectos personales del que elabora el análisis.

Factores Demográficos

El público objetivo al que nos dirigiremos será los jóvenes de edades comprendidas entre los 13 y los 26 años aproximadamente. Limitándonos a la Unión Europea, en 2019 había unos 86.500.000 jóvenes con edades entre los 15 y los 29 años, lo que supone aproximadamente un 12% de la población total europea.

Factores Económicos

Como hemos visto anteriormente, debido al impacto del covid-19 la industria textil ha sufrido un duro golpe del que aún no se ha recuperado. No obstante, las previsiones respecto al futuro de esta industria y en concreto, del sector de la moda minorista son esperanzadoras (ver Ilustración 3.6).

La confederación ModaEspaña y Fedekon (Federación Española de Empresas de la Confección) estimaron en la asamblea anual conjunta de 2020, un plazo de un año y medio para la recuperación de la industria textil en nuestro país, en la cual destacaron la relevancia de la digitalización como una clave para el éxito del sector. Destacaban también la importancia de la venta online y la sostenibilidad como características que las empresas debían resaltar para tener éxito en el mercado futuro.

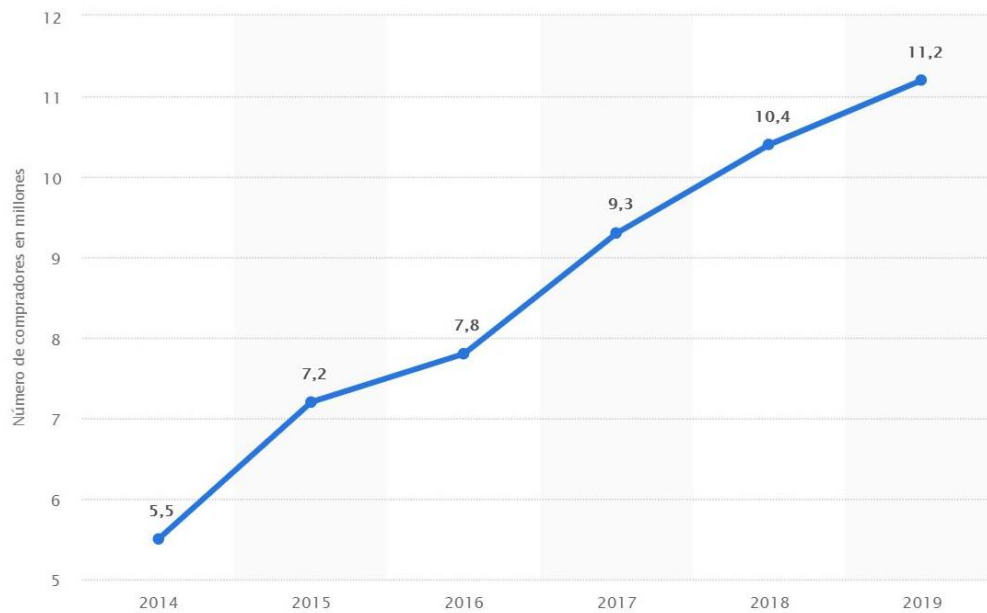


Ilustración 3.10: Número de compradores de moda online en España de 2014 a 2019. Fuente: Statista.

Con los datos recogidos y el conocimiento del entorno económico actual, podemos concluir que es favorable debido a que es un sector que, a pesar del impacto recibido recientemente, se recuperará y seguirá en constante crecimiento y aspectos como la digitalización, la venta online o la sostenibilidad son los puntos fuertes que caracterizan a nuestra empresa y que se prevé marquen la diferencia entre triunfar o fracasar en este sector en los años venideros.

Factores Sociales

Como ya hemos visto anteriormente, los jóvenes son los principales consumidores e influyentes en el mercado de la moda actualmente. Esto combinado con la relación con este sector de la población de nuestro producto, su influencia directa de las redes sociales y la cultura joven de internet, y su venta en superficies virtuales online, lo convierte en una oportunidad potencialmente exitosa. La comodidad, accesibilidad y flexibilidad tan valoradas por los jóvenes a la hora de comprar por internet también es un factor que juega a nuestro favor.

Como inconveniente en este apartado podemos destacar que, al ser un producto fruto de un sector y actividades concretas, podría no tener ninguna relevancia o atractivo para otros grupos de población como, por ejemplo, la gran mayoría de adultos.

Factores Tecnológicos

Factor decisivo para nuestra empresa. Las recientes técnicas de impresión más avanzadas permiten una producción flexible y sostenible, sin renunciar a la calidad y sin precios elevados.

Las modas en internet y más en concreto los memes, cambian y evolucionan de forma muy dinámica. Gracias a estas tecnologías, a la presencia de las redes sociales, a la venta online y a la existencia de programas de edición muy accesibles podemos mantenernos en constante actualización, satisfaciendo así la cambiante demanda.

Factores medioambientales

Cada vez más los consumidores de moda que se preocupan por el medioambiente y por el impacto que pueden producir en los productos que estos consumen. Las prendas sostenibles cada vez están siendo más valoradas y eso influye tanto en los materiales que las componen como en los procesos y técnicas de producción.

Por cada kilogramo de tejido textil producido globalmente se consume 0.6 kg de petróleo y se emiten 2 kg de Co₂ a la atmósfera (informe de la Universidad de Cambridge), y además la producción de textiles (incluido el cultivo del algodón) utiliza alrededor de 93.000 millones de metros cúbicos de agua al año, lo que representa el 4% de la extracción mundial de agua dulce.

Datos como estos nos hacen darnos cuenta de la importancia de invertir en nuevos métodos de producción e investigar para desarrollar técnicas y herramientas que nos permitan satisfacer la demanda existente y al mismo tiempo reducir el impacto medioambiental al mínimo posible.

Factores político-legales

En cuanto a los factores político-legales que afectan a la nueva empresa, mencionaré aquellas normativas con las que nuestra tienda online se verá influenciada:

- Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios. Como vendedor online, esta ley te explica:
 - Qué se considera una venta en Internet y un contrato a distancia.
 - Los plazos para realizar los encargos.
 - Los plazos de entrega (30 días + plazo adicional. Si no cumple: resolución).
 - El derecho de desistimiento o renuncia del comprador.
- Ley de Servicios de la Sociedad de la Información. Como vendedor online, esta ley te explica:
 - «Deber de información» (qué datos deben constar en tu web).
 - Quién eres: nombre, razón social y domicilio completo del responsable de la oferta comercial.
 - Si estás adherido a algún sello de calidad.
 - Aspectos de la contratación online:
 - Qué vendes: características de la mercancía o servicio.
 - Precio: importe final completo con los impuestos y desglose de los incrementos, descuentos y gastos que se repercutan al consumidor o usuario.
 - Ausencia del derecho de desistimiento.

– Forma de pago.

- Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal. En esta ley se detalla lo que los empresarios tienen que hacer con los datos que les facilitan sus clientes.
- Ley de Servicios de la Sociedad de la Información (LSSI). Ley 34/2002.
- Ley del Comercio minorista. Esta ley regula las ventas a distancia, sin presencia física simultánea entre ambas partes.
- Propiedad Intelectual de los contenidos.

3.3 Análisis del entorno específico. Las 5 fuerzas de Porter

El propósito de este análisis es visualizar las oportunidades y amenazas que el entorno trae a la empresa. Según el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se puede determinar el atractivo de la industria para entrar en competencia y se puede determinar la posibilidad de obtener mayores ingresos.

Amenaza de nuevos competidores

Los nuevos competidores son nuevas empresas que desean ingresar a la misma industria o sector. En gran medida, afectará el atractivo de la industria. Es probable que estos nuevos competidores ingresen a este campo en función de dos factores.

Barreras para entrar en la industria, como la necesidad de aportar fondos, la necesidad de adoptar nuevas tecnologías, el uso de patentes o secretos industriales para constituir una empresa que se diferencie del resto, etc.

Por otro lado, la reacción de los competidores maduros, como el lento crecimiento de la industria o que las empresas existentes en la industria tengan fuertes recursos y capacidades para defenderse.

Centrándonos en nuestra empresa, la amenaza de nuevos competidores es un riesgo existente debido a que las imágenes y motivos de nuestras prendas son de carácter público y cualquiera podría usar las mismas imágenes para crear sus prendas. Es por este motivo que la fidelización de los clientes es vital, siendo pioneros en este mercado y creando unos valores entorno a la marca que nos diferencien de posibles nuevos competidores.

En cuanto a competidores ya establecidos, prácticamente no podríamos destacar ninguno. Es cierto que hay empresas que producen prendas con imágenes de memes, pero su estrategia empresarial y de producto se aleja tanto de la nuestra que no pueden ser considerados competidores directos. También es importante tener en cuenta que estas empresas no se dedican exclusivamente a este tipo de producto, sino que suelen ser empresas que personalizan prendas o producen algunas tiradas de prendas basadas en un tema actualidad, pero sin ceñirse a un estilo concreto.

Productos sustitutivos

Con productos sustitutivos, nos referimos a aquellos productos o servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores y son los mismos que los proporcionados por el sector o la industria.

Fijándonos en nuestro sector, los principales productos sustitutivos son los mencionados anteriormente, aunque también podríamos tener en cuenta productos de otras marcas de estilo joven y urbano como, por ejemplo, los de la marca Ripndip o Teddy Fresh. No obstante, al tener una identidad de marca propia en sus diseños, los precios de estos son elevados en comparación con el rango de precio al que venderíamos nuestros productos.

Poder de negociación de los proveedores

Debido a que nuestro negocio no fabricará las prendas, estas deberán ser adquiridas a proveedores, y el precio final del producto dependerá directamente del precio negociado con estos para las prendas que conformarán nuestra materia prima. En resumen, en nuestro caso el poder de negociación de los proveedores es elevado.

Poder negociación de los clientes

Si nos referimos a los clientes y consumidores, estos carecerán de poder alguno a la hora de negociar el precio de los productos, ya que estos una vez tengan asignado un precio este no podrá ser negociable.

Intensidad de la competencia: Rivalidad entre las empresas

Esta fuerza se refiere al grado en que una empresa invierte en la industria para lograr sus objetivos. Esto conduce a una feroz competencia entre ellas, lo que conducirá a cambios en el atractivo de la industria. Cuanto más intensa es la competencia actual, menos probabilidades hay de obtener mayores ingresos y, por tanto, el atractivo de la industria disminuye. Esta intensidad entre competidores está intrínsecamente relacionada con el número de competidores y el equilibrio de competencia entre ellos, la tasa de crecimiento de la industria que puede verse afectada por las nuevas tecnologías, la diferencia en los servicios prestados, etcétera.

Como hemos mencionado anteriormente, nos encontramos frente a un mercado de nicho que todavía no ha sido explotado desde el punto de vista del estilo urbano simple y de calidad, por ello la intensidad de la competencia la podríamos catalogar como muy baja o inexistente.

Actualmente las empresas que producen este tipo de prendas suelen tener su propia identidad de marca y unos valores percibidos por los clientes que le suman valor al producto final, pero que también se ve reflejado en el precio. Nuestro objetivo es crear un producto que goce de los puntos fuertes de ambos extremos, un estilo e identidad propios de la marca fácilmente identificables por los compradores y un precio lo más asequible posible teniendo en cuenta las especificaciones y valores añadidos de nuestros productos.

Para sacar conclusiones, se debe considerar que el modelo de 5 fuerzas de Porter tiene ciertas limitaciones, que se enumeran a continuación:

- Este modelo no es adecuado para industrias altamente competitivas. Es un modelo estático y no considera variables de tiempo, por lo que no es la mejor opción para aquellas industrias muy dinámicas.
- Uno de las 5 fuerzas son los productos sustitutos. Además, también se deben considerar los productos complementarios, lo que significa que cuando los clientes los usan con otros productos o servicios complementarios o los usan solos, pueden valorar más un determinado producto o servicio.
- Como se mencionó anteriormente, no considera variables de tiempo, por lo que es necesario saber que este análisis en particular es una imagen de un entorno competitivo en un momento determinado y no es válida para cualquier momento.
- Aunque se analiza el entorno, el modelo no considera a stakeholders o grupos de interés, lo que es muy importante en las acciones estratégicas de la empresa.

Una vez concluido el análisis, la conclusión que podemos extraer es que nuestra nueva empresa tiene muchas probabilidades de éxito debido a varias razones: la prácticamente inexistente competencia, la apuesta por el uso de materiales, técnicas y herramientas de producción sostenibles y ecológicas en nuestros productos, flexibilidad y adaptabilidad a la demanda cambiante dentro del ámbito de las tendencias, un público objetivo con elevado interés y conexión con este mercado, ...

En resumen, Dressmeme supone una idea de negocio con elevadas probabilidades de éxito, principalmente por el mercado de nicho sin satisfacer al que se dirige y su público objetivo.

3.4 Análisis interno. Recursos y capacidades

Con el fin de determinar el potencial de la empresa para establecer y mantener sus ventajas competitivas, usaremos el Análisis de Recursos y Capacidades para identificar los recursos existentes o disponibles que tiene la empresa y con los cuales puede desarrollar capacidades.

El objetivo es la creación de una empresa constituida por una combinación única e irrepetible de recursos y capacidades para hacerla inalcanzable para la competencia y brindar a los clientes una diferenciación que no puedan encontrar en otras empresas de la industria.

Para realizar el análisis interno de la empresa, se dividirá en tres partes. La primera parte será la identificación de recursos y capacidades, la segunda parte, la evaluación de recursos y capacidades previamente identificados y, finalmente, las actividades que gestionan estos recursos y capacidades a lo largo del tiempo.

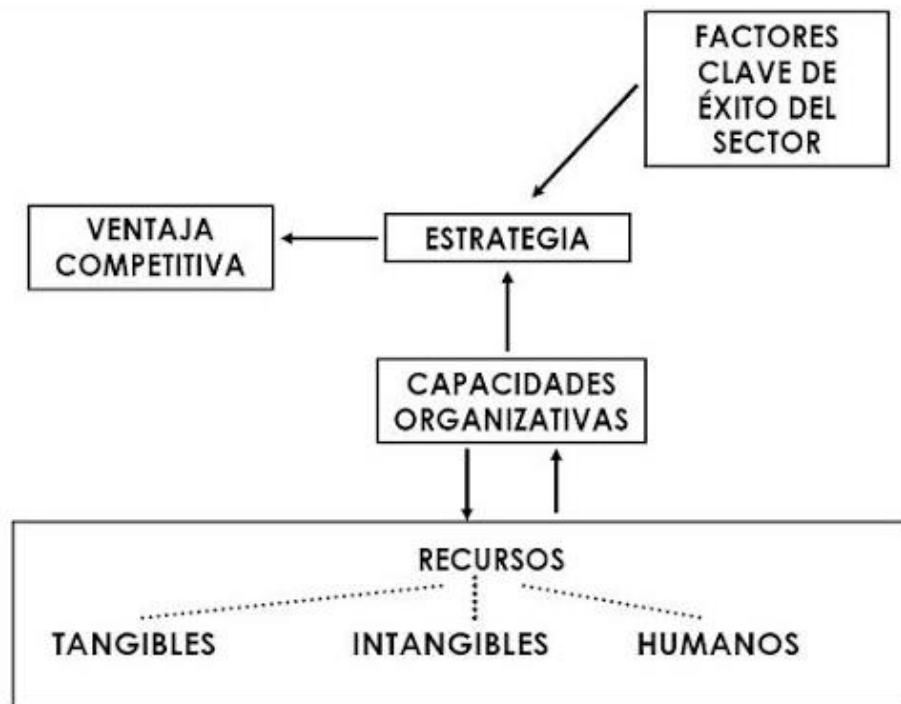


Ilustración 3.11: Esquema para el análisis interno de los recursos y capacidades de una empresa. Fuente: Elaboración propia

Identificación de recursos y capacidades

Los recursos se dividirán en dos tipos: tangibles e intangibles.

En comparación con una tienda física donde serían necesarios varios recursos tangibles como el local donde poner a la venta los productos, material para exposición de prendas, instalaciones eléctricas y de saneamiento, ... Como en nuestro caso se trata de una tienda online la cantidad de recursos tangibles necesarios es mucho menor.

Será necesario el uso de una ubicación física para establecer allí el almacén que desarrollará las funciones de centro de distribución, centro de producción y almacén de materias primas y productos terminados.

También serán necesarias las herramientas y maquinaria destinada a la producción y diseño de las prendas, tales como impresoras DTG, ordenadores para el diseño y gestión de los recursos virtuales, página web y licencias para programas de edición, como Photoshop o Illustrator, recursos sin los cuales no podría desarrollarse la actividad comercial. También será necesario el packaging para el envío de los productos y por supuesto, las prendas y materiales base imprescindibles para poder iniciar el proceso productivo.

Por último, pero no menos importante, será necesario dinero para poder comenzar el proyecto y desarrollar la actividad empresarial. En caso de no disponer del capital suficiente para poder emprender, se podría conseguir financiación a través de un préstamo bancario o de la obtención de ayudas al emprendimiento joven.

En lo referente a los recursos intangibles, son los que nos permitirán poder competir con éxito ya que la mayoría de recursos tangibles pueden ser accesibles para cualquier empresa, los recursos intangibles aportarán valor a la empresa y podrán convertirse en capacidades clave para el desarrollo de ventajas competitivas conseguir diferenciarnos de los demás competidores. Dominar estos recursos será primordial para la empresa.

En primer lugar, se encuentran los recursos humanos. Para alcanzar el éxito empresarial será necesario incorporar a nuestra plantilla personas que aporten valor a la empresa y que contribuya a la creación de una empresa con una gran diferenciación. Serán necesarios diseñadores y trabajadores para llevar a cabo la producción de las prendas, administradores del stock y materias primas y gestores de las redes sociales y la página web de la empresa, todos ellos personas que desarrollen su actividad laboral con interés y pasión, siendo conscientes del papel vital que tienen en la empresa. Además, el socio o emprendedor de la empresa, deberá tener los conocimientos para el desarrollo y gestión de la empresa, madera de líder y confianza y compromiso con los trabajadores.

Por otro lado, tendremos recursos intangibles basados en tecnología sostenible como la impresión de diseños mediante impresoras DTG y el uso de prendas con materiales 100% naturales y producidas de forma ecológica. Al principio, no dispondremos de reputación o poder de marca, pero intentaremos ir generándolos con el desarrollo de la actividad comercial.

A pesar de la importancia de contar unos buenos recursos (principalmente intangibles), las capacidades serán las que nos permitirán diferenciarnos de nuestros competidores y desarrollar ventajas competitivas. Para poder identificar las capacidades, hay que tener en cuenta que estas se obtienen mediante una combinación de recursos por lo que la principal diferencia entre recursos y capacidades, es el carácter individual de los recursos frente al carácter colectivo de las capacidades. Las clasificaremos en funcionales y culturales.

Las capacidades funcionales residen en la implicación de todos los que componen la empresa en cuanto a la resolución de problemas técnicos o el control de la calidad de producción y diseño, entre otros. Las capacidades culturales se obtendrán gracias a la capacidad para trabajar en equipo, para innovar y desarrollar nuevas técnicas de producción más ecológicas, para desarrollar una experiencia de compra que fidelice a los compradores, etcétera.

Evaluación estratégica de los recursos y capacidades

Esta etapa del análisis permite evaluar los recursos y capacidades identificados en la etapa anterior para así construir una ventaja competitiva. La importancia de esta ventaja competitiva radica en su potencial, es decir, el alcance de los cambios que puede implicar y su sostenibilidad en el tiempo, por lo que cuanto más se prolonga en el tiempo, mayor es su valor y aporte a la empresa. Por lo tanto, la adquisición o disponibilidad de recursos y capacidades por sí sola no es suficiente, sino que también deben ser mejores y/o diferentes a los de los competidores.

Los recursos tangibles previamente determinados pueden ser adquiridos por cualquier empresa, pero los recursos humanos intangibles y las capacidades determinadas son exclusivas de la empresa, y por lo tanto resultarán escasas para los competidores. La relevancia de estos elementos para competir con otras empresas de la industria también es crucial, porque el conocimiento y las habilidades de los diferentes miembros del personal involucrados en la empresa y las capacidades desarrolladas por la combinación de recursos ayudarán a desarrollar tecnologías clave, lo que conducirá al éxito empresarial.

La ventaja competitiva que podemos obtener a partir de la sostenibilidad y ecologismo de nuestras prendas combinado con la naturaleza de nuestros diseños, podría resultar en una de gran valor que los consumidores valorasen como símbolo principal de nuestra marca, manteniéndola y consolidándola en el tiempo como la referente dentro del sector de la moda minorista sostenible y del nicho de la moda de memes e iconos de la cultura de internet.

Además, la confianza y compromiso del personal de la empresa se tratará de conseguir mediante una integración personal de los mismos dentro de la estructura de la empresa y ayudándoles a cumplir sus propios objetivos individuales.

La gestión de los recursos y capacidades

Luego de evaluar los recursos y capacidades identificados para establecer una ventaja competitiva que pueda mantener la empresa, se implementarán diversas medidas o actividades para gestionarla.

Debido a la globalización, el entorno complejo, incontrolable y dinámico que nos rodea hoy día, la mejora continua de los recursos y capacidades es vital para la supervivencia de la empresa. Por lo tanto, la empresa no se enfocará solo en desarrollar los recursos existentes, sino que también aumentará la disponibilidad de recursos a través de adquisiciones fuera o dentro de la empresa. Se pueden obtener nuevos recursos tangibles, como mejores impresoras o tecnologías de producción.

La generación interna se puede lograr invirtiendo en mejores diseñadores, publicidad o procesos de mejora interna en la gestión de materias y procesos de productivos, la cual se reflejará en la experiencia de compra y permitirá seguir diferenciándonos del resto de competidores.

3.5 Análisis de matriz DAFO

El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Se analizan los aspectos internos mediante las fortalezas y debilidades y los aspectos externos mediante las amenazas y oportunidades. De esta manera, se podrá obtener un diagnóstico de la situación interna y externa del nuevo negocio, pudiendo ser resaltados los aspectos más significativos.

Como ocurría con anteriores análisis, estamos frente a una herramienta estática, por lo que este análisis es una radiografía de un momento específico del tiempo y puede que pierda su valor con el paso del tiempo.

Debilidades

- Empresa de nueva creación: Como se trata de una empresa nueva, se encuentra en clara desventaja competitiva comparada con el resto de empresas ya asentadas en el mercado. Los consumidores aun no confían en nosotros y habrá cierta reticencia por parte del público a comprar nuestros productos.
- Limitada velocidad de producción: Como para producir las prendas usaremos impresoras DTG, estas son ideales para tiradas no muy grandes de productos, ya que cada penda puede tardar un par de minutos en imprimirse, y el coste de estas impresoras es muy elevado, así que se corre el riesgo de no poder satisfacer la demanda a tiempo. Esto será estudiado en futuros apartados.

- Fracaso comercial: Existe la posibilidad de que nuestros diseños no resulten atractivos para el público al que nos dirigimos y esto resulte en el fracaso de la actividad comercial. No obstante, tras haber estudiado el mercado, su evolución y futuras tendencias, la posibilidad de que esto suceda es muy remota.

Fortalezas

- Productos sostenibles: Se producirán productos con concienciación ecológica. Todas nuestras prendas estarán fabricadas con materiales 100% naturales, las técnicas de impresión serán las más novedosas y respetuosas con el medio ambiente y los materiales usados en packaging y envíos serán renovables.
- Flexibilidad: Gracias a los métodos de impresión que usaremos y a los motivos de nuestras prendas, nuestros productos se actualizarán constantemente pudiendo estar a la última en cuanto a modas e iconografía de internet se refiere.
- Pioneros en nuestro sector: Actualmente no existe otra empresa que desempeñe el papel que Dressmeme busca desempeñar. Elevar las prendas de memes de categoría, creando y consolidando así una nueva tendencia en el mundo de la moda, es uno de nuestros objetivos y, al ser los primeros en este campo, podríamos fidelizar a los clientes y desarrollar una identidad de marca contundente.
- Escasa competencia: Escaso es el número de empresas que se dediquen a la producción de este tipo de prendas, por lo tanto, la competencia en nuestro sector será baja.
- Fuerte presencia en las redes sociales: Al encontrarnos en las principales redes sociales y desarrollar nuestra presencia en ellas, no solo conseguiremos aumentar el alcance de compradores potenciales, sino que también produciremos contenido para estas, tanto de nuestros productos como de memes y post orientados al entretenimiento y al humor. De esta forma crearemos sinergias que alimenten las ventas al mismo tiempo que entretenemos a nuestros clientes.

Amenazas

- Aparición de competencia directa: Es posible que tras el comienzo de la actividad comercial surjan nuevas empresas que imiten nuestro modelo de negocio. Por ello es muy importante fidelizar a los clientes y crear valor para nuestra empresa lo antes posible.
- Limitaciones de producción: Como hemos mencionado anteriormente, si la demanda supera ciertas cotas nos veremos incapaces de satisfacer la demanda con los medios iniciales. En este caso se tendría que estudiar la situación y calcular el coste y los beneficios que supondría la adquisición de nueva maquinaria, ampliación de personal y/o ampliación del espacio de trabajo.
- Posibles precios elevados: Debido a que nuestros precios estarán íntimamente ligados al precio que nos acordemos con los proveedores, dependemos de ellos a la hora de conseguir unos buenos precios, tanto para los clientes como para la empresa.

Oportunidades

- Incremento del comercio electrónico: Actualmente las ventas de moda vía online representan un porcentaje importante del total de ventas del sector, y se prevé que este porcentaje vaya en aumento en los próximos años.

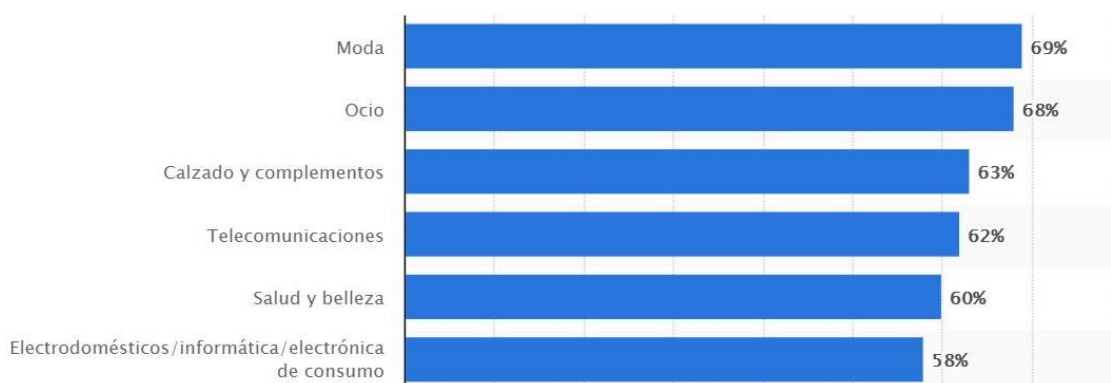


Ilustración 3.12: Productos adquiridos a través de Internet por los consumidores online en España durante 2020. Fuente: Statista

- Popularidad de la etiqueta sostenible: Como vimos anteriormente, cada vez más los compradores se interesan por adquirir prendas que sean respetuosas con el medioambiente y están desarrollando conciencia medioambiental, movimiento principalmente impulsado por los graves problemas climáticos a los que nos enfrentamos hoy día y en parte debido al impacto que ha tenido la pandemia en nuestras vidas.
- Creación de conciencia medioambiental: En relación con el punto anterior, mediante la venta de productos ecológicos y el destacamento de su importancia podríamos contribuir a ese desarrollo de una conciencia ecológica en la población de consumidores, lo cual no solo beneficiaría a la empresa, sino también al planeta, con todos los efectos beneficiosos que eso conlleva.
- Redes sociales como herramienta de marketing: El uso de las redes sociales no solo para la venta de nuestros productos sino para la interacción con la cultura de internet y los memes, pueden suponer una herramienta de crecimiento virtual orgánico gracias a la simple interacción de los usuarios con nuestras publicaciones y a la divulgación natural por parte de los compradores de nuestros productos en sus perfiles sociales.

Fortalezas	Debilidades
Productos sostenibles Flexibilidad Pioneros en el sector Escasa competencia Fuerte presencia en las rrss	Empresa de nueva creación Limitada velocidad de producción Posible fracaso comercial
Amenazas	Oportunidades
Aparición de competidores directos Limitaciones de producción Posibles precios elevados	Incremento del e-commerce Popularidad de la sostenibilidad Creación de conciencia medioambiental Uso de las redes sociales como herramienta de marketing

Tabla 3.1: Resumen de matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia

En líneas generales, para reforzar los puntos fuertes y mantenerlos en el tiempo, nos centraremos en combinar nuestras acciones de marketing con un mensaje de sostenibilidad, se tratará de reducir los costes de materias primas llegando a mejores acuerdos con los proveedores, se aprovechará la progresiva expansión del e-commerce mediante la implantación de tiendas en las rrss que lo permitan y colaboraremos con creadores de contenido para ofrecerles diseños personalizados exclusivos para su perfil y audiencia, y así aumentar el alcance de la marca.

También trataremos de subsanar y reducir los puntos débiles, realizando estudios y previsiones de la demanda para poder ajustar nuestra capacidad productiva con antelación sin que repercuta negativamente en las ventas, creando campañas de marketing en las principales plataformas y colaborando con “influencers” para favorecer la creación de una identidad de marca y así evitar el fracaso comercial, y tratando de ofrecer el mejor servicio y experiencia de compra posibles para fidelizar a los clientes y así diferenciarnos de los posibles competidores directos que aparezcan tras nuestra llegada al mercado.

4 PLAN DE MARKETING

Se deben realizar de forma conjunta diferentes tipos de actividades como son: la fijación de precios, gestión de la comunicación y publicidad, etc., para lograr así alcanzar los objetivos propuestos. Mediante la planificación comercial se planifican las acciones futuras que se van a llevar a cabo relacionadas con el ámbito de negocio de la empresa. A través del proceso de planificación se desarrolla un plan de marketing, que se resolverá en dos grandes áreas:

- Marketing estratégico: se estudiará la evolución del mercado objetivo, definiremos la ventaja competitiva, objetivos y ventas, el perfil del público objetivo al cual se dirigirá la empresa y nuestro posicionamiento en el mercado.
- Marketing operativo: está más enfocado al corto y medio plazo y es el proceso en el que se actúa. Se encarga de definir el precio, producto, distribución y comunicación.

Este plan es vital para nuestra empresa debido a que esta se desarrolla de forma virtual. Por ello es muy importante conseguir hacernos un hueco en el mercado y atraer a los consumidores para ganar su confianza y fidelizarlos mediante los valores de nuestros productos y la experiencia de compra. La elaboración del plan de marketing permitirá a la empresa conseguir estos objetivos, además de una previsión de ventas y gastos en inversiones.

4.1 Marketing Estratégico

Nuestra empresa Dressmeme, es una empresa dedicada al diseño y producción de moda minorista sostenible basada en imágenes de memes de forma exclusiva, limitando su venta a la vía electrónica mediante su página web y haciendo uso de las redes sociales para la creación y divulgación de contenido multimedia con fines humorísticos y de entretenimiento.

Tras esta breve introducción ya podemos definir la que será la ventaja competitiva de la empresa, la cual suponga un factor diferenciador con respecto a sus posibles competidores y se mantenga en el tiempo. Teniendo esto en cuenta, la ventaja competitiva de nuestra empresa se basará en:

Valor sostenible

Como vimos en la situación actual del mercado y sus futuras tendencias, la moda sostenible está cogiendo fuerza y cada vez son más las personas que se preocupan e interesan en comprar prendas con un menor impacto medioambiental. Este impacto no solo afecta a nuestro entorno natural, sino que también se caracteriza por:

- Tendencia al consumo desmedido de ropa de “usar y tirar” insostenible a largo plazo.
- Malas condiciones de trabajo en el sector en distintos países.
- Explotación laboral, mano de obra infantil e industrias sumergidas.
- Fuerte impacto climático.
- Consumo desmesurado de recursos naturales, como el agua o la madera.
- Generación exorbitada de residuos
- Uso de químicos sintéticos y sustancias tóxicas en la fabricación de telas.

Son muchas las razones y beneficios obtenidos al apostar por una moda más sostenible y ecológica. Desde la empresa se potenciará este aspecto y se comunicará al público para que sean conscientes de la diferencia que supone comprar en nuestro negocio frente a otros sin estos valores. Para ello se hará uso de las redes sociales, de información en nuestra página web detallando todos y cada uno de los ámbitos en los que se persigue el objetivo de la sostenibilidad, de información adicional incluida en el packaging al comprar un producto, etc.

Integración con las redes sociales

Las redes sociales se han convertido en los principales y más poderosos expositores de moda en los últimos años. Cada vez es mayor el número de personas que se crea una cuenta en una red social y se entretiene consumiendo el contenido que se encuentra en esta. Ya que nuestros clientes objetivo son los jóvenes, y estos son los principales consumidores de plataformas como Facebook, Instagram o Twitter, tener una fuerte presencia en estas no solo nos permitirá aumentar el alcance sino también ofrecer un servicio adicional que se complemente de forma natural y dinámica con nuestra actividad principal, vender nuestra ropa.

De esta forma, al crear un perfil que comparta vídeos, imágenes y memes que hagan reír y entretengan al público, conseguiremos atraer y captar a clientes potenciales que terminen adquiriendo nuestros productos y siendo integrados en el ecosistema que pretendemos construir.

Experiencia de compra

La experiencia de compra es la suma de emociones, sentimientos y estímulos que sienten los clientes en el entorno de compra. Esto puede tener efecto en el momento de la compra, así como al consumir o utilizar el producto en el futuro, y en términos de fidelización. La experiencia de compra se refiere evidentemente a la tienda física, pero también juega un papel importante en el comercio electrónico. En este caso, la experiencia de compra es cómo se sienten los usuarios de Internet cuando navegan y compran en la tienda web.

Nuestra intención es crear una experiencia de compra que abarque desde que un cliente potencial nos siga en una de nuestras redes sociales, pasando por una página web con diseño cuidado, tiempos de entrega reducidos y experiencia de unboxing personalizada. Por ejemplo, el packaging del producto tendrá forma de caja de pizza, el logo de la marca en la parte externa y en el interior datos reales sobre cuantos recursos está ahorrando el cliente al comprar esa prenda.

De esta forma, ofreceremos a los clientes una experiencia atractiva y diferente en comparación con el resto de empresas.

El perfil de los clientes a los que se dirige la empresa está formado por jóvenes de entre 16 y 25 años aproximadamente, ya que son los principales consumidores de memes y contenido de este tipo y son los que tienen una mayor presencia en las rrss.

En principio nos centraremos en el territorio nacional, andorra y Portugal peninsular. El motivo principal de limitarnos a estas áreas reside en la incertidumbre respecto al volumen de la demanda que repercute directamente en la capacidad de producción, y en el coste de los envíos, ya que estos incrementan conforme lo hace la distancia entre el origen y el destino del envío.

Edad en años	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29
2020*	2.010.647	2.329.989	2.534.779	2.399.792	2.352.019	2.544.968
2019	2.067.504	2.356.887	2.505.728	2.332.161	2.288.322	2.525.120
2018	2.106.227	2.423.974	2.448.365	2.263.846	2.261.479	2.512.345
2017	2.150,64	2.458,62	2.395,92	2.223,01	2.260,95	2.518,77
2016	2.202,76	2.477,2	2.345,44	2.185,63	2.280,63	2.564,17
2015	2.256,69	2.484,38	2.308,01	2.153,3	2.319,3	2.640,34

Ilustración 4.1: Distribución de la población en España de 2015 a 2020. Fuente: Statista

Aquí podemos observar que el total aproximado de público objetivo en nuestro país se situaría entorno a las 7.252.000 personas, los cuales trataremos de captar y fidelizar mediante el plan de marketing operativo que describiremos más adelante.

En lo referente al posicionamiento en el mercado que ocupe nuestra empresa, este dependerá de la ventaja competitiva que ostente y de cómo interactúe esta con el público objetivo. Queremos que nuestra marca sea percibida con valor por nuestros clientes y que eso los lleve a hacerse fieles a ella y la recomienden a otras personas de su entorno.

Es muy importante elegir correctamente el lugar que queremos que nuestra empresa ocupe en el mercado. Debido a que el precio de nuestras prendas estará dentro de los rangos de precios de otras cadenas de moda minorista como pueden ser Springfield, Zara o H&M, usaremos las variables de relación calidad-precio y valor añadido percibido por el cliente después de haber participado en la compra de uno de nuestros productos.

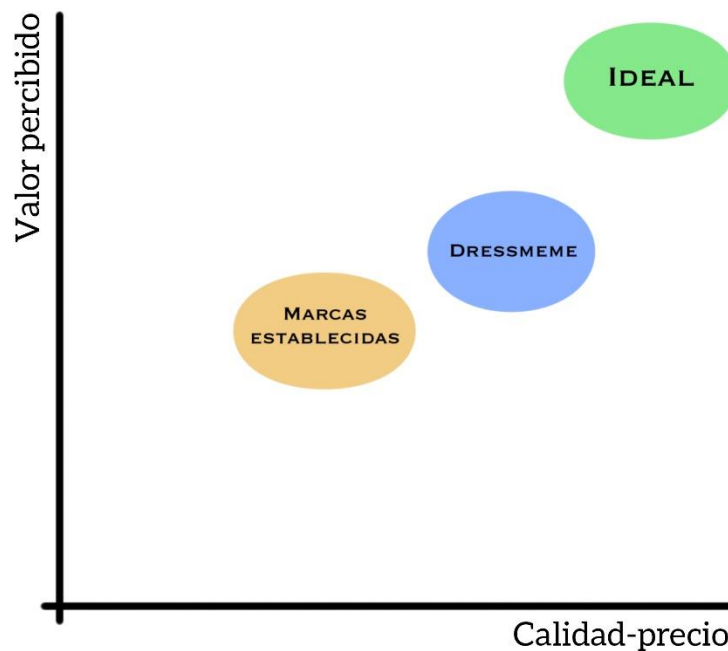


Ilustración 4.2: Mapa de posicionamiento orientativo. Fuente: Elaboración propia.

Hay que tener en cuenta que nuestra empresa se encuentra en desventaja al carecer de poder de marca y consolidación en el mercado. No obstante, estos competidores no son considerados competencia directa al no estar enfocados a un nicho de mercado como lo está nuestra empresa.

4.2 Marketing Operativo

En este bloque se definirán diferentes actividades organizativas que cuentan con una importancia estratégica en términos de producto, precio, distribución y comunicación. Esta parte es muy importante porque nuestra empresa ofrece un servicio de compra intangible a través de la red. Por ello, mediante una buena gestión empresarial, intentaremos penetrar en el mercado de la mejor manera para poder llegar al mayor número de clientes potenciales.

4.2.1. Producto/servicio

La experiencia que ofrece nuestra empresa comienza por el servicio de entretenimiento que brinda en las redes sociales, desde las cuales captará clientes y formará una audiencia con un elevado potencial de convertirse en clientes. Este servicio se puede definir en esencia como interactuar con una “cuenta de memes” (perfil dedicado a postear y compartir memes de distinta índole con el fin de entretener y divertir a sus seguidores). De esta forma conseguiremos un crecimiento natural por parte de nuestros propios seguidores y la gente que consuma nuestro contenido, a parte del crecimiento artificial que obtendremos mediante la inversión en campañas de marketing en estas plataformas.

En segundo lugar, tenemos la experiencia de compra, la cual está compuesta por la compra en la página web, la experiencia de unboxing y packaging y finalmente el producto en sí: la prenda adquirida.

Mediante esta combinación producto-servicio conseguimos una retroalimentación entre ambos ámbitos y el cliente agrega un valor personal al producto y la empresa debido a su experiencia a través de estos procesos. De esta forma nos definimos como una empresa diferente, confiable y centrada en cumplir con sus objetivos.

4.2.2. La marca

Para conseguir diferenciarse y atraer la atención social, el branding es una de las variables más importantes. Esta marca se utiliza para identificar los servicios que brindamos y distinguirlos del resto del mercado. También es un medio de protección legal. En nuestro caso, la marca está compuesta por el nombre y el logotipo.

El nombre es la forma en la que llamarán a la marca, y morfología puede influir en cómo percibe el público la misma. En nuestro caso, decidimos llamarla “Dressmeme”, aparte de que su traducción literal significa “viste meme”, por otras varias razones: es un nombre corto, fácil de recordar, incluye la palabra “meme” en su estructura, ligándola directamente con sus productos y facilitando su búsqueda o aparición en el navegador, solo posee 1 vocal lo cual permite mayor versatilidad a la hora de producir marketing con el mismo, al estar en inglés es más fácilmente reconocible por cualquier nacionalidad, etcétera.

El logotipo es el grafismo que aparece con diferentes diseños, letras, colores... Puede incluir el nombre o no. Este se asocia directamente a la marca y la representa sin necesidad de ir acompañado del nombre.

En nuestro caso, el logotipo es una versión ligeramente diferente y en silueta de uno de los primeros memes del estilo Rage Comics que existieron cuando comenzó a crearse todo este universo entre 2000 y 2010. En este caso hablamos del meme “*Feel like a sir*” (“Siéntete como un lord” traducido al español), el cual representaba a un señor con clase y elegancia. Al ser mundialmente conocido y carecer de derechos de autor, lo hace ideal para representar a una marca como la nuestra.



Ilustración 4.3: Proceso de creación del logotipo de Dressmeme. Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. Precio

El precio es el importe que se cobra a cambio de un producto o servicio. El precio se caracteriza por:

- Permite competir
- Supondrá todos los ingresos de la empresa.
- Influye en cómo nos percibe el público.

El precio se fijará en función de distintas variables como:

- Costes de producción
- Rentabilidad del capital invertido
- Demanda existente
- Valor percibido por el cliente
- Competencia
- Objetivos de la empresa

En nuestro caso, la fijación de precios estará condicionada por el coste de las materias primas, el coste del packaging y el envío, y la competencia existente en el mercado de la moda minorista de marca. En lo referente a la competencia, al ser una empresa de nueva será complicado hacernos un hueco en el mercado si nuestros precios son superiores a la media, pero si son demasiado inferiores podría lanzar el mensaje indeseado de que la calidad de nuestros productos es mediocre.

En nuestra actividad comercial comenzaremos por la venta exclusiva de camisetas, de esta forma reduciremos los costes de inversión y de aprovisionamiento y podremos centrarnos en pulir un producto en concreto antes de ampliar la cartera de productos en introducir otros. La camiseta representa la prenda más comercial, demandada, sencilla y común que existe actualmente.

Si nos fijamos en los precios de marcas de ropa ecológicas más exclusivas, de venta online, obtenemos los siguientes precios:

- **Blue Banana Brand:** 30 €
- **Ecoalf:** 40~45 €
- **Uttoppy:** 30 €
- **Thinking Mu:** 40~50 €

Una vez conocidos estos datos junto con los costes previstos en proveedores y envío, podemos concluir que un buen precio para entrar al mercado sería de unos 25~30 €.

De esta forma nos alejamos de la moda barata propia de la mentalidad de “usar y tirar” y nos posicionamos en un nivel que nos ubica en el rango de precios de marcas populares de calidad como H&M, Zara o Springfield, pero con un precio más asequible que otras marcas enfocadas a la moda sostenible y ecológica como las mencionadas anteriormente, y aportándonos beneficios.

Al principio contaríamos con 2 categorías en las que se dividirían nuestras camisetas: camisetas con el logo Dressmeme, y camisetas con diseños de memes.



Ilustración 4.4: Ejemplo de camisetas con el nombre y logo de la empresa. Fuente: Elaboración propia.



Ilustración 4.5: Ejemplo de camisetas con memes y frases de vídeos virales. Fuente: Elaboración propia.

Las camisetas con diseños de la marca tendrán un precio de 25 €, mientras que las camisetas con diseños de memes e internet, 30 €. De esta forma, podremos hacernos un hueco en el mercado al ofrecer prendas sostenibles con diseños de alta calidad a un precio muy competitivo y al mismo tiempo nos posicionaremos en un rango de precios ideal para otorgar a la marca valor psicológico de cara al público objetivo.

En cuanto al precio de los costes de envío, es complicado estipular cual sería el coste óptimo a cobrar. Para ello, primero es necesario calcular el coste que tiene para la empresa el envío de un pedido, incluyendo en este el coste del envío, el coste del packaging y pequeño margen para cubrirnos en caso de algún coste adicional ocasional (1 € aprox.).

El coste de envío depende de la empresa que se use para enviar el pedido, el tamaño del paquete y el peso del mismo. Dado que nuestros productos son de peso y tamaño reducidos y no son frágiles dado que son prendas de ropa, la mejor opción para el envío de los pedidos es mediante el servicio postal nacional (Correos). Elegimos esta empresa debido a que es la que tiene unos costes de envío menores y al hecho de que no preste atención a la fragilidad de los paquetes, ya que en otras situaciones sería un motivo para descartarla, en nuestro caso refuerza nuestra decisión ya que eso contribuye a reducir los costes y no nos afectaría en absoluto.

A continuación, se muestra una parte de la tabla de precios sin IVA para paquetería estándar de entrega a domicilio para clientes de tiendas online:

Peso	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4	Zona 5	Zona 6	Zona 7
Hasta 1 Kg	3,16 €	3,80 €	3,91 €	5,01 €	8,66 €	3,91 €	4,96 €
Hasta 2 Kg	3,33 €	4,00 €	4,11 €	5,74 €	9,52 €	4,11 €	5,21 €
Hasta 3 Kg	3,50 €	4,18 €	4,31 €	6,78 €	10,82 €	4,31 €	5,46 €

Tabla 4.1: Tabla de precios de paquetería estándar a domicilio para clientes de tienda online.

Fuente: Sitio web oficial de Correos

Zona 1, Provincial: Envíos con origen y destino dentro de la misma provincia.

Zona 2, Provincias Limítrofes: Envíos a provincias limítrofes.

Zona 3, Península: Envíos Intra Peninsulares o Andorra. (1)

Zona 4, Baleares, Ceuta y Melilla: Envíos con origen o destino Baleares, Ceuta y Melilla. (2)

Zona 5 : Envíos a Canarias con origen en Península o Andorra. Envíos a Península, Baleares, Ceuta, Melilla y Andorra con origen en Canarias. (3)

Zona 6 : Canarias Interislas.

Zona 7 : Origen Península destino Portugal Peninsular.

Ilustración 4.6: Leyenda y descripción de las distintas zonas de la tabla de precios. Fuente:

Sitio web oficial de Correos

Basándonos en estos datos, podemos concluir que el coste medio de envío será de unos 4 €, ya que como sólo haríamos envíos a la península, Andorra y Portugal peninsular, las zonas 4, 5 y 6 quedan descartadas. Por lo tanto, si sumamos el coste del packaging más un euro extra los gastos de envío rondarían los 6 euros. Este puede ser el coste del envío, pero no será el coste de los gastos de envío para el cliente, ya que una cantidad así para enviar el pedido generaría rechazo en los compradores y perderíamos muchas ventas.

Para evitarlo dividiremos este coste entre los gastos de envío y el precio propio del producto que se vaya a comprar. Para ello estableceremos el precio de los gastos de envío en 2'50 €, y los 3'50 € restantes ya están incluidos en el precio de la prenda en sí. Mediante esta técnica de marketing se consigue que el comprador pague los gastos de envío al completo, evitando así el rechazo psicológico que produciría en los clientes unos precios de envío tan elevados.

4.2.4. Publicidad y promoción de ventas

La publicidad se define como un conjunto de estrategias orientadas a dar a conocer productos y/o servicios a la sociedad. Sin embargo, no solo se trata de que las personas sepan que existimos, sino también de otorgar cierta reputación a lo que se ofrece. Sin utilizar esta comunicación patrocinada, sería muy complejo posicionarse en la mente de los consumidores como algo de buena calidad.

Todos los medios que usaremos para anunciarnos y promocionarnos serán virtuales, de esta forma rechazamos los medios tradicionales y el consumo innecesario de papel, evitando la generación de residuos y contribuyendo a nuestra identidad ecológica. Los medios y plataformas que usaremos para promocionarnos serán:

- Anuncios en Instagram
- Colaboraciones y campañas con Influencers en distintas redes sociales
- Publicaciones en las cuentas propias de la marca

Anuncios en Instagram

Para anunciarse en Instagram es necesario enlazar la cuenta con Facebook para poder hacer uso del administrador de anuncios de Facebook. Una vez completado este paso, puedes elegir dónde quieres que aparezca tu anuncio: en el Feed, en la sección de explorar o en los "Stories".

Está comprobado y demostrado que en los Stories es donde mejor funcionan este tipo de anuncios además de ser la función más usada por los usuarios de la plataforma. Para ello definiremos la región en la que mostraremos los anuncios, el rango de edad de la audiencia, el idioma, los intereses relacionados, fecha de inicio y finalización del anuncio, presupuesto diario, etc.

The image shows two screenshots of the Facebook Ads interface. The top screenshot displays the 'Presupuesto y calendario' (Budget and calendar) section, where the daily budget is set to 5,00 €. A line graph shows 'Clics en el enlace diarios estimados' (Estimated daily link clicks) increasing from 0 to approximately 500 as the daily budget increases from 0 to 100 €. The estimated results for a 5,00 € budget are 39 clicks. The 'Definición de la audiencia' (Audience definition) section shows a 'No disponible' (Not available) status for potential reach.

The bottom screenshot shows the 'Lugares' (Locations) section with 'España' selected. The 'Edad' (Age) range is set to '16 - 28'. The 'Sexo' (Gender) is set to 'Todos los géneros' (All genders). The 'Segmentación detallada' (Detailed targeting) section shows interests in 'Meme, Humor, Internet, YouTube, Compras y moda o Ropa' and the expansion is set to 'Desactivada' (Disabled). The 'Idiomas' (Languages) section has 'Español o Español (España)' selected. The 'Definición de la audiencia' section is identical to the top screenshot, showing 'No disponible' for potential reach. The 'Resultados diarios estimados' (Estimated daily results) section shows an estimated reach of 3,0K - 8,7K and 23 - 66 clicks on the link.

Ilustración 4.7: Presupuesto y audiencia para anuncio. Fuente: Elaboración propia

En esta campaña para un mes, estableceremos el presupuesto diario en 5 €. La media del alcance mensual será de unas 150.000 cuentas y la media de clicks, 1200. Esto nos dejaría un CPC (Coste por click) de $5 \text{ €} \times 30 \text{ días} = 150 \text{ €} / 1200 \text{ clicks} = 0,13 \text{ €}$. Si en lugar de 5 € de presupuesto diario empleamos 15, los resultados se triplicarían. No obstante, los resultados dependerán enormemente de lo bien que funcione el vídeo creado para el anuncio. Aquí radica el éxito de la campaña.

Colaboraciones y campañas con Influencers

Esta será la herramienta de marketing en la que más nos centraremos a parte de los anuncios. El marketing de influencers es una novedosa estrategia de marketing que consiste en lograr una serie de vínculos de colaboración entre las marcas o las empresas y aquellas personas con una gran visibilidad y protagonismo en internet, a las que se conoce como 'influencers'.

Estos influenciadores se caracterizan por tener mucho gancho y carisma en el mundo virtual. Algunos de ellos cuentan con canales con millares (y, en algunos casos, hasta millones) de suscriptores y seguidores.

Gracias a las grandes audiencias que manejan y su gran alcance son objetivos perfectos a los que destinar nuestras acciones de marketing. Hay 3 formas de llevar esta herramienta de marketing a cabo:

- Envío de muestras regalo: Se pueden enviar productos a modo de regalo a estos influencers para que simplemente aparezcan usándolos frente a su audiencia o que los compartan de alguna forma. Este método es el más barato, pero puede no surtir efecto con grandes influencers a los que no les baste con un regalo para mostrar nuestro producto a su audiencia.

- Colaboración de afiliado: Esta herramienta consiste en establecer un acuerdo con el creador de contenido mediante el cual él publicita nuestro producto en su cuenta junto con un link de compra y a modo de pago, se le recompensa con un porcentaje de las ventas obtenidas.
- Campaña de marketing: Esta herramienta consiste en llegar a un acuerdo con el influencer mediante el cual, a cambio de un pago económico el creador lleva a cabo distintas acciones en su perfil para dar a conocer nuestra marca como, por ejemplo, subiendo una o varias fotos/videos hablando de nuestro producto, o bien realizando un sorteo para ganar productos de nuestra marca en cuyos requisitos de participación aparezca el de seguir nuestra cuenta propia. De esta forma a parte de anunciarnos también ganamos seguidores en nuestro perfil.

Como al principio nuestro objetivo es darnos a conocer, usaremos la herramienta de enviar productos a modo de regalo a distintos creadores de contenido, con audiencias de distintos tamaños. De esta forma crearemos una imagen colectiva en el público de que nuestra marca es actual y atractiva.

Posts en el perfil de la marca

Por último, pero no menos relevante, tenemos la promoción de ventas y acciones publicitarias llevadas a cabo en la cuenta propia de la marca. Dado que nuestro objetivo es crear una cuenta que, además de representarnos, cumpla una función de divertir y entretener a las personas que sigan la nuestra cuenta, el alcance que obtendremos con las acciones publicitarias llevadas a cabo de esta forma será muy superior al de otras empresas que tengan cuenta propia pero que simplemente se limiten a exponer sus productos o servicios sin preocuparse de hacer la experiencia de visitar y explorar su perfil algo entretenido para el público, ya que nosotros atraeremos a personas que se quedarán gracias a este ejercicio y para las cuales no seremos sólo una marca de ropa, sino también un lugar donde poder despejarse y entretenerse viendo memes.



Ilustración 4.8: Ejemplo de acciones publicitarias en el perfil oficial de la marca. Fuente: Elaboración propia

4.3 Previsión de ventas

Resulta muy complicado poder realizar una previsión de las ventas que obtendremos. No obstante, para que la previsión sea lo más acertada posible se intentará que sea realista, alcanzable y por supuesto objetiva.

Vamos a realizar la previsión de ingresos para los 5 primeros años de vida de la empresa. Existen diversos métodos para el cálculo de previsiones. El primero sería mediante un histórico de ventas de la propia empresa. Muy útil, pero al tratarse de una empresa de nueva creación se descarta este método. Otro método sería mediante datos financieros de la competencia. Se pueden encontrar fácilmente datos de las mayores empresas online y que más facturan, pero son datos irreales para el comienzo de una nueva empresa. Por último, se puede estimar el número de ventas mediante cálculos estadísticos de cada uno de los medios utilizados para conseguir un tráfico hacia la empresa. Nos centraremos en este método para realizar la previsión de nuestras ventas.

Comenzaremos analizando el caso de los anuncios pagados en Instagram, como vimos anteriormente, si suponemos un presupuesto diario de 15€ obtendríamos un total de unos 3600 clicks mensuales aproximadamente.

En el caso de las colaboraciones con creadores de contenido, es mucho más complicado de estimar ya que depende de cómo nos exponga el creador en cuestión y el engagement que tenga con su audiencia. Supondremos que enviamos productos de regalo a un total de 10 influencers relacionados con la moda e internet con una audiencia de unos 30.000 seguidores. Al ser creadores con una audiencia reducida nos aseguramos de que muestren el producto en sus Stories y etiqueten a la marca. Dado que el porcentaje de audiencia que ve estos Stories en comparación con el total de seguidores de la cuenta es del 10% aproximadamente, estimamos que al menos 3.000 personas verán nuestro producto, y de esas 3.000 solo el 10% visitará el perfil de la marca, lo que supondría unas 300 personas por creador de contenido.

De esta forma podríamos sumar unos 3000 clicks a nuestra tienda online. Estos sumados a los que nos proporcionarían los anuncios nos dejarían un total de 6600 visitas. Como no hemos tenido en cuenta ni los clicks naturales de seguidores en nuestras redes sociales ni mediante búsquedas de internet u otros medios, redondearemos la cifra de visitas a 8.000, la cual podría ser una media mensual realista al comenzar la actividad comercial.

Según una investigación de Marketing Experiments (Primer laboratorio de investigación basado en la web para realización de experimentos centrados en la optimización de los procesos de ventas y marketing) entre el 1 y el 4% de visitas se traducen en ventas reales. Sabiendo esto vamos a realizar la previsión para 3 escenarios diferentes: realista, pesimista y optimista.

Escenario realista

Supondremos que un 2% de los clicks se traducen en ventas. Supondremos que cada compra adquiere solo 1 camiseta y que el precio medio de esta será de 29 €, ya que las camisetas con diseños serán más atractivas que del logo de la empresa.

	Clicks Mensuales	Visitas Anuales	Pedidos Anuales	Ventas
AÑO N	8.000	96.000	1.920	55.680 €

Tabla 4.2: Previsión Ventas marco realista 1. Fuente: Elaboración propia

Para esta previsión realista estimaremos los siguientes crecimientos:

- Para el año N+1, se espera que el número de ventas se duplique respecto al primer año.
- Para el año N+2, se espera consolidar el crecimiento y volver a duplicar las ventas con respecto al período anterior.
- Para el año N+3, se espera un crecimiento menor en comparación con el año anterior, pero fidelizando a los clientes y aumentando el volumen de ventas en torno al 40 %.
- El año N+4, el aumento del volumen de ventas esperado será en torno al 30 %, crecimiento menor que años anteriores debido a que la empresa estará finalizando su etapa de crecimiento. Nos centraremos en intensificar las acciones de marketing y en fidelizar a los clientes.

	Pedidos Anuales	Ventas Totales
AÑO N	1.920	55.680 €
AÑO N+1	3.840	111.360 €
AÑO N+2	7.680	222.720 €
AÑO N+3	10.752	311.808 €
AÑO N+4	13.978	405.350 €

Tabla 4.3: Previsión Ventas marco realista 2. Fuente: Elaboración propia

Escenario pesimista

En este ejercicio supondremos un porcentaje de ventas del 1% del total de visitas a la web y una evolución más deficiente a lo largo del período de estudio que en escenario anterior.

	Clicks Mensuales	Visitas Anuales	Pedidos Anuales	Ventas
AÑO N	8.000	96.000	960	27840 €

Tabla 4.4: Previsión Ventas marco pesimista 1. Fuente: Elaboración propia

Para la previsión pesimista estimaremos los siguientes crecimientos:

- Para el año N+1, se espera que el número de ventas se duplique respecto al primer año.
- Para el año N+2, se espera consolidar el crecimiento y obtener un crecimiento del 80%.
- Para el año N+3, se espera un crecimiento menor en comparación con el año anterior, pero fidelizando a los clientes y aumentando el volumen de ventas en torno al 30%.
- El año N+4, el aumento del volumen de ventas esperado será en torno al 20%, crecimiento menor que años anteriores debido a que la empresa estará finalizando su etapa de crecimiento. Nos centraremos en intensificar las acciones de marketing y en fidelizar a los clientes.

	Pedidos Anuales	Ventas Totales
AÑO N	960	27.840 €
AÑO N+1	1.920	55.680 €
AÑO N+2	3.456	100.224 €
AÑO N+3	4.493	130.297 €
AÑO N+4	5.392	156.356 €

Tabla 4.5: Previsión Ventas marco pesimista 2. Fuente: Elaboración propia

Escenario Optimista

En esta ocasión, estimaremos el porcentaje de ventas en un 4% respecto al total de visitas y plantearemos un crecimiento sustancialmente más positivo que el planteado en el escenario realista.

	Clicks Mensuales	Visitas Anuales	Pedidos Anuales	Ventas
AÑO N	8.000	96.000	3.840	111.360 €

Tabla 4.6: Previsión Ventas marco optimista 1. Fuente: Elaboración propia

Para la previsión optimista estimaremos los siguientes crecimientos:

- Para el año N+1, se espera que el número de ventas se duplique respecto al primer año.
- Para el año N+2, se espera consolidar el crecimiento y obtener un aumento de ventas del 150%, debido a la viralización de la marca.
- Para el año N+3, se espera un crecimiento que incremente las ventas del año anterior un 80%.
- El año N+4, el aumento del volumen de ventas esperado será en torno al 50% crecimiento menor que años anteriores debido a que la empresa estará finalizando su etapa de crecimiento. Nos centraremos en intensificar las acciones de marketing y en fidelizar a los clientes.

	Pedidos Anuales	Ventas Totales
AÑO N	3.840	111.360 €
AÑO N+1	7.680	222.720 €
AÑO N+2	19.200	556.800 €
AÑO N+3	34.560	1.002.240 €
AÑO N+4	51.840	1.503.360 €

Tabla 4.7: Previsión Ventas marco optimista 2. Fuente: Elaboración propia

Una vez planteados estos escenarios debemos esperar a analizar los costes que supondrá la creación de la empresa y los gastos anuales que conllevará su ejercicio comercial para conocer la rentabilidad real de cada escenario.

Sin embargo, es importante destacar que estos datos son estimaciones que podrían discernir enormemente de la realidad, ya que influyen muchos factores como el alcance real de las colaboraciones con influencers, número de seguidores ganados en el perfil de la marca, variación en la cartera de productos disponibles en nuestra tienda, etc.

5 PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones de una empresa contiene las acciones emprendidas que abarcan desde la transformación de las materias primas hasta el producto final destinado a la venta o a ser parte de otros productos. En otras palabras, este plan contiene todos los aspectos tanto técnicos como administrativos relacionados con la producción de los productos o la prestación de servicios. Hay que remarcar la rigurosidad a seguir durante la elaboración de este, debido a su repercusión directa en los costes de la empresa y, por tanto, motivo por el cual la nueva empresa resulte viable o no.

Este capítulo se desarrollará en diferentes apartados en los que se incluirán una descripción de los servicios y productos desde el punto de vista de la producción, capacidad de prestación de servicios, localización, proveedores a los que recurrirá el nuevo negocio, aplicación de la gestión de calidad y, por supuesto, recoger el objetivo de este plan que se resume en la cuantificación económica de las inversiones y gastos en los que incurrirá la empresa.

5.1 Descripción de los bienes y los procesos de elaboración

En este apartado describiremos cada etapa por la que puedan pasar los posibles compradores, desde el descubrimiento de la marca en las redes sociales, hasta la experiencia de unboxing del producto una vez lo reciba el comprador. Una vez descrita la etapa, si esta depende de procesos de elaboración o producción, se detallarán los mismos para definirla en su totalidad.

Perfil en redes sociales

Como ya contamos anteriormente, la empresa tendrá una fuerte presencia en las principales redes sociales debido a la enorme popularidad de estas y al tráfico de personas que discurren por ellas.

Sobre todo, prestaremos especial atención a Instagram, ya que es la red más popular actualmente y que ha presentado un crecimiento más sólido en los últimos años, y cuyo principal grupo de población son los jóvenes de entre 18 y 34 años, nuestro público objetivo.

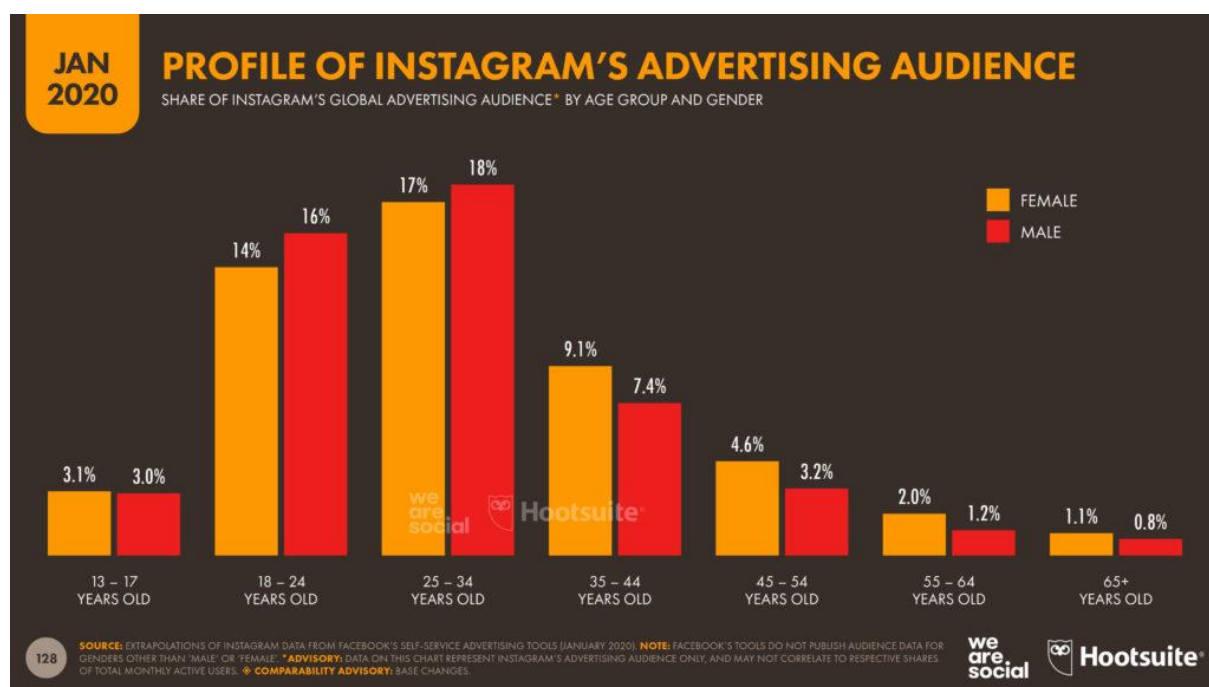


Ilustración 5.1: Porcentajes de los diferentes grupos de edad en los usuarios de Instagram.

Fuente: Facebook

Las cuentas oficiales de la marca, además de servir como escaparate de nuestros productos, ofrecer información y noticias sobre la marca y servir de enlace a la página web de esta, también cumplirán una función de entretenimiento mediante la publicación constante de vídeos e imágenes con fines humorísticos y memes. Este tipo de cuentas gozan de gran popularidad hoy en día y de esta forma conseguiremos atraer a un público de gran interés como objetivo de ventas al mismo tiempo que los fidelizamos e incrementamos la base de audiencia propia que posee la marca.

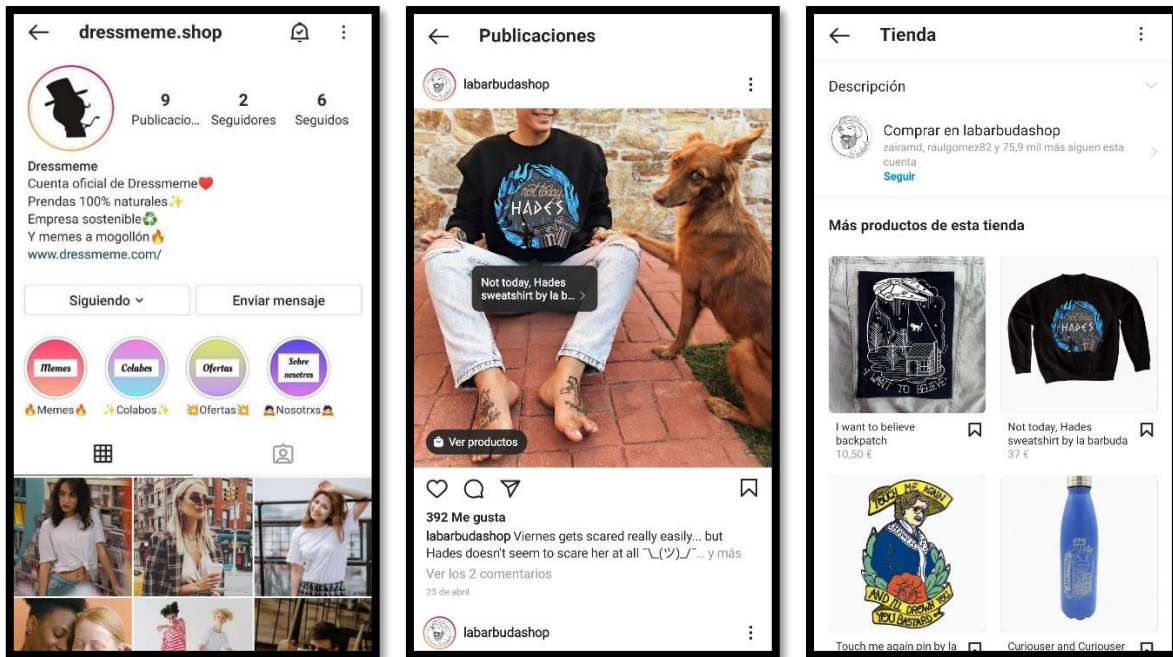


Ilustración 5.2: Ejemplo de cuenta oficial en Instagram y tienda de ejemplo “La barbuda”.

Fuente: Elaboración propia

Hay redes como Instagram en las que se pueden integrar enlaces directos a productos de la tienda online agilizando el proceso de compra y haciendo más sencilla y fácil la tarea de encontrar y compartir nuestros productos disponibles. Esta función quedaría integrada en nuestro perfil como se puede apreciar en el ejemplo expuesto de La barbuda shop, una tienda de ropa online que cuenta con esta herramienta.

Página web de la tienda online

En esta etapa, el usuario accede a nuestra página web desde la cual tendrá acceso a distintos apartados, como información sobre la empresa, links de compra a nuestros productos, formulario para contacto, etc.

Es importante que el diseño e imagen que proyecte la página esté en sintonía con el mensaje que la empresa busca transmitir a sus visitantes. En nuestro caso, queremos que transmita modernidad, juventud, originalidad, eficiencia y profesionalidad. A continuación, se muestra un ejemplo del aspecto que podría tener la tienda oficial de Dressmeme (Ilustración 5.3 y 5.4).

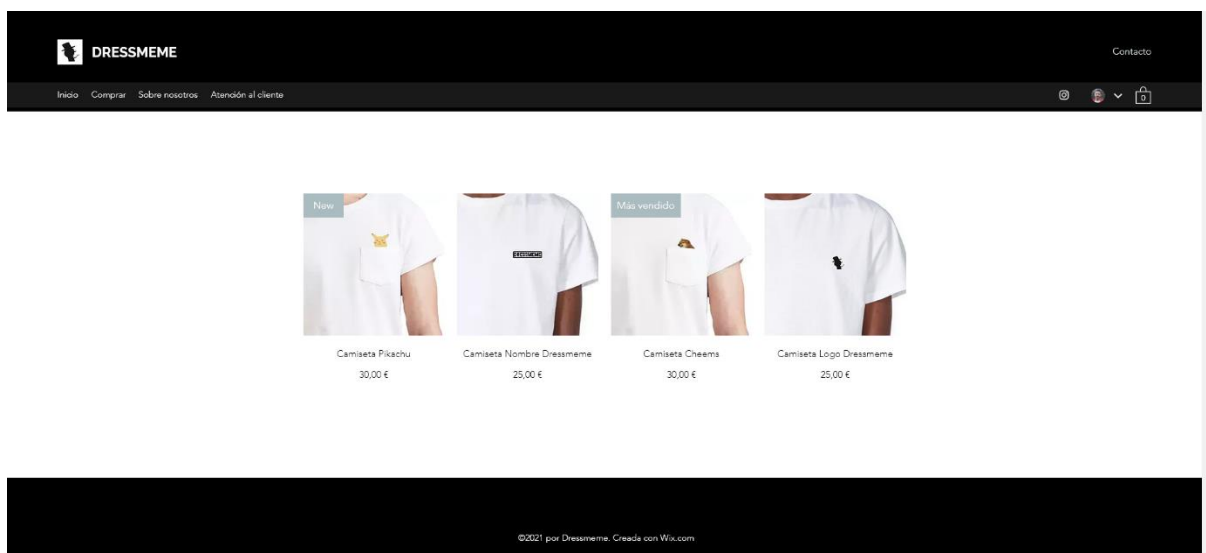
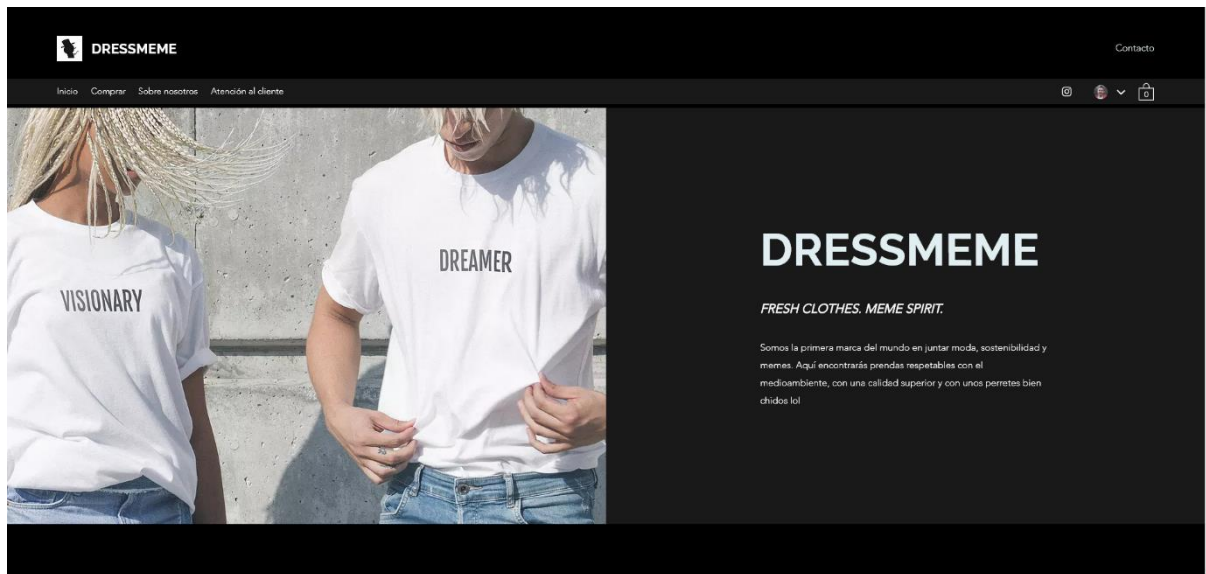
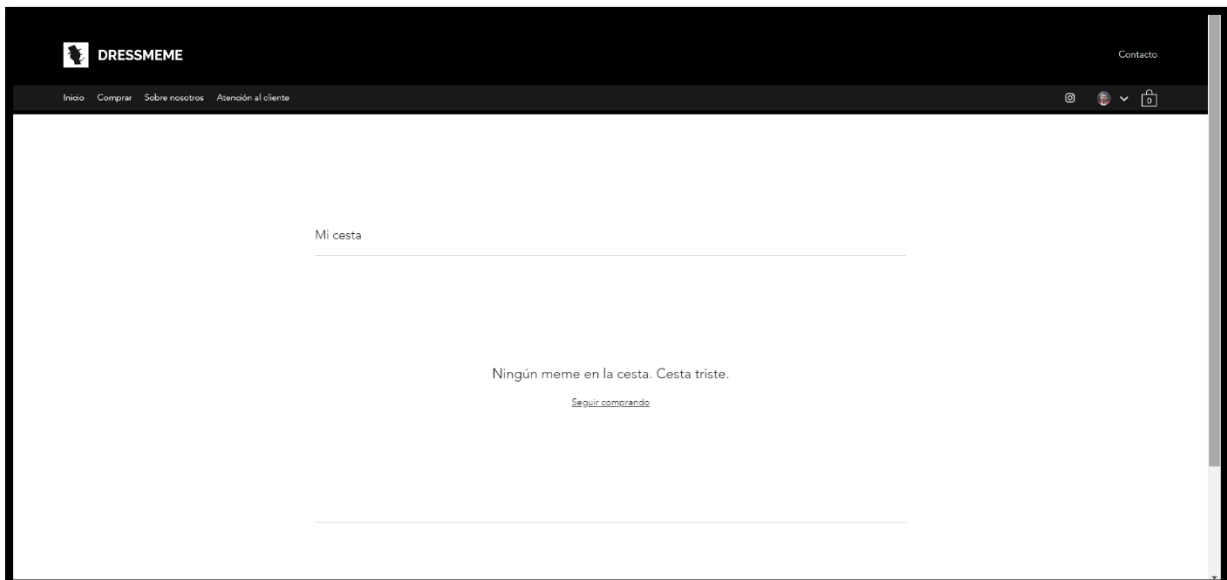


Ilustración 5.3: Ejemplo de diseño para página web de Dressmeme. Fuente: Elaboración propia

La página web ha sido diseñada mediante Wix, una aplicación que permite la creación de páginas web de forma sencilla y sin necesidad de conocimientos sobre programación. Esta ofrece distintos planes y precios que se ajustan a la página dependiendo de las necesidades de la misma. En nuestro caso contrataremos el plan “Business Básico”, el cual por una cuota mensual de 17 € ofrece, entre otras cosas:

- Ancho de banda ilimitado
- 20GB de almacenamiento
- Hasta 5 horas de vídeos en la web
- Pagos online seguros
- Dominio personalizado
- Atención al cliente 24/7



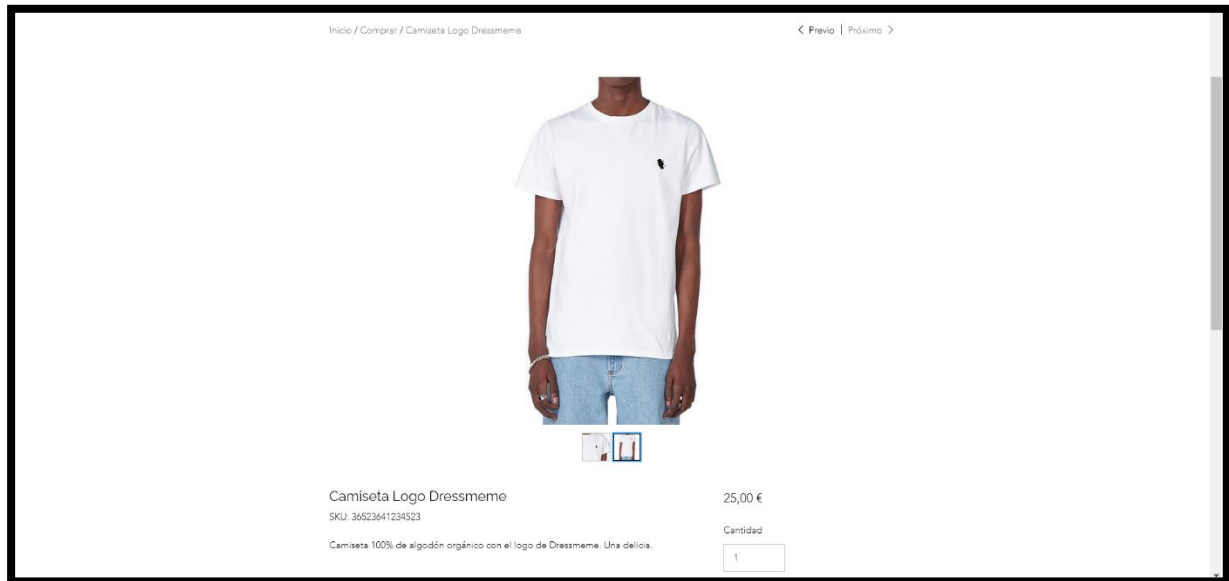


Ilustración 5.4: Ejemplo de experiencia de compra en la página web de Dressmeme. Fuente: Elaboración propia


Productos textiles

En este apartado nos centraremos en el producto propiamente dicho. Inicialmente Dressmeme producirá camisetas, las cuales tendrán un rasgo característico que consistirá en la ubicación del diseño en cuestión en el lado superior izquierdo del frontal de la camiseta. Al centrarnos únicamente en un tipo de producto, ahorramos en costes y optimizamos el resto de procesos en él, favoreciendo que la empresa triunfe en el mercado. Si la marca alcanzara el éxito y consiguiera hacerse un hueco en el mercado comenzaríamos a producir distintas prendas (como sudaderas, camisas, accesorios, etc.).

Dado que la sostenibilidad es uno de los principales valores de la empresa, nuestros productos deben cumplir con esta filosofía. Para ello, las camisetas que supondrán la base de nuestro producto las adquiriremos al proveedor “Camisetas.com”, el cual es una empresa especializada en la producción de camisetas de distintos tipos para personalización. Poseen gran cantidad de modelos de camisetas para elegir, incluyendo prendas realizadas a base de algodón 100% orgánico, un tipo de algodón que se cultiva de forma sostenible, sin usar pesticidas ni fertilizantes químicos y con un sistema de rotación de cultivos que permite oxigenar la tierra.

La recolección del algodón orgánico se hace normalmente a mano, evitando contaminantes de la recolección industrial. Además, todos los trabajadores implicados en cada paso de la producción tienen condiciones laborales justas.

La producción sostenible del algodón orgánico beneficia, al medio ambiente, a la comunidad agrícola que lo cultiva y al consumidor final, por ello y porque es una empresa ubicada aquí en España, la hemos seleccionado como principal proveedor para nuestros productos. El modelo de camiseta elegido será la Stanley/Stella STTM559, una camiseta de gran calidad y de corte relajado. En el apartado de proveedores hablaremos sobre el precio y las cantidades mínimas y rentables de aprovisionamiento.



DESCRIP... TALLAS OPINION...

CAMISETAS STANLEY/STELLA STTM559

Camisetas ecofriendly de corte relajado.
Tejido 100% algodón orgánico peinado de punto Jersey.
Alto gramaje de 220 gr/m2.
Puntada doble en el cuello acanalado.
Doble puntada en puños y bajo de la camiseta.
Bies interior de espiga en el cuello.
Sellos ecológicos de GOTS, Fair Wear Foundation y Confidence in Textiles.
Estas camisetas orgánicas para estampar están disponibles en varios tonos sobrios para combinarlas con vuestro diseño o logo.
¡Ideales para quienes busquen camisetas gruesas de calidad premium!

Ilustración 5.5: Especificaciones de camiseta modelo Stanley/Stella STTM559. Fuente: Camisetas.com

Esta empresa cuenta también con la opción de añadir una etiqueta personalizada, lo cual será vital para dar un acabo profesional e identidad a nuestro producto. Para ello seleccionaremos las etiquetas serigrafiadas impresas en el cuello de la prenda. Esta resulta la opción más económica, ahorra material en etiquetas y previene posibles picores o molestias provocados por el roce de la misma.

Proceso de impresión

Una vez obtenemos las camisetas de nuestro proveedor, estas pasarán al proceso de diseño e impresión. Para imprimir en ellas el diseño elegido, usaremos una impresora de impresión digital textil DTG, en concreto el modelo Epson F2100. Esta impresora es de las más recientes y mejor valoradas del mercado, ya que no necesita de preparación para imprimir en prendas negras (ya que estas requieren de una base de tinta blanca para obtener un buen resultado), y es capaz de realizar el mantenimiento de forma automática al final de la jornada, lo cual se traduce en ahorro de tiempo de producción.



Ilustración 5.6: Impresora textil Epson F2100. Fuente: Brildor.com

Una vez colocada la camiseta en la impresora por el operario, este iniciará el proceso de impresión del diseño elegido, el cual ya habrá sido previamente diseñado y preparado para este proceso en un programa de edición. Cuando el proceso termina, el operario retira la camiseta de la impresora y procede a colocar una nueva para repetir el proceso, el cual tiene una duración aproximada de un par de minutos por prenda.

Envase y proceso de empaquetado

Para poder realizar el envío de los pedidos y dotarlos de una imagen medioambiental a la par que original y diferente, el envase que usaremos será de cartón y tendrá la forma de una caja de pizza pequeña.

Al seleccionar el cartón como material para nuestros envases reducimos en costes y evitamos el uso de plásticos no renovables, y gracias al diseño diferente de este reforzamos la imagen de marca y ofrecemos una experiencia de unboxing original y diferenciada.

Tras investigar distintas opciones de proveedores llegamos a la conclusión de que el que mejor se adecuaba a nosotros era la empresa española especializada en packaging “SelfPackaging”. Esta además de encontrarse en territorio nacional, es una empresa ecológica y con una gran relación calidad-precio en sus productos.

The screenshot shows the product page for a pizza box on the SelfPackaging website. The page features a navigation bar with links for 'CAJAS DE CARTÓN', 'CAJAS PERSONALIZADAS', 'COMPLEMENTOS', 'INSPIRACIÓN', '¿ERES EMPRESA?', and 'PRESUPUESTO PERSONALIZADO'. The product is titled 'Caja de pizza' with reference number 'REF: 2263'. A description states: 'Cajas de pizza, plana de cartón resistente, similares a las cajas de pizzas. Están disponibles en 3 tamaños diferentes: pequeña, mediana y familiar. Una caja muy fácil de montar y que no necesita adhesivo.' The difficulty is rated as 0.5 minutes. A price tag shows a 60% discount from 0,89€ to 0,35€/un., with a total of 124,15€* for 350 units. A '¡QUIERO MUESTRAS!' button is visible. The customization options include: 1. UNIDADES: 350; 2. TAMAÑO: 4.3 x 27.7 x 27 cm; 3. COLOR: brown. Additional options for 'ETIQUETA', 'IMPRESIÓN', and 'EXTRAS' are listed. A note indicates that for orders of more than 2000 units, contact should be made for a corporate quote.

Ilustración 5.7: Envase seleccionado para envío de pedidos. Fuente: SelfPackaging.es

Una vez recibidas las cajas, se montan para obtener el producto final y antes de introducir en ellas la prenda a enviar, pasarán por un proceso de personalización. Al personalizar los envases reforzamos aún más nuestra imagen de marca y aportamos profesionalidad a la experiencia de compra por parte del usuario.

Para ello plasmaremos una imagen con el nombre y logo de Dressmeme en la parte superior de la caja. Aunque esto podría encargarse directamente al proveedor, aumentaría drásticamente el precio unitario de las cajas. En cambio, pediremos las cajas limpias sin diseños y una vez recibidas y montadas, nosotros le imprimiremos el diseño mediante una plantilla y un spray de pintura ecológica respetable con el medioambiente. De esta forma ahorramos un gran porcentaje en el coste del envasado con una solución rápida y eficaz que aportará un resultado excelente y con un toque artesanal, ya que puede que haya ligeras diferencias entre una caja y otra.

A continuación, un operario procederá a preparar la prenda adquirida por el cliente, la cual irá doblada entorno a una cartulina para conservar la forma del plegado y evitar arrugas, y la introducirá en una caja personalizada lista para su envío.

Para realizar los envíos subcontrataremos a una empresa especializada en ello, en este caso, Correos.

5.2 Capacidad productiva y localización

Localización

En el caso de esta empresa los valores a tener en cuenta para la localización de la misma difieren a los necesarios para una tienda física. Condiciones necesarias para la apertura de una tienda física tales como afluencia de público, visibilidad o ambiente de la zona no serán importantes en nuestro caso.

Nuestra empresa necesitará hacer uso de un espacio, como podría ser una nave pequeña, para darle un uso de almacén, zona de impresión y empaquetado, y lugar de recepción de pedidos a proveedores.

La localidad elegida para la ubicación del mismo será la provincia de Jaén. Algunas de las razones principales son sus reducidos precios en comparación con otras comunidades como Madrid, Cataluña o la comunidad valenciana, su cercanía con uno de los puntos logísticos más importantes de Andalucía como es Guarromán, y la posibilidad de optar al Programa de Ayudas para Creación de Empresas que tienen en convenio la Universidad de Jaén y la Diputación Provincial de Jaén, pudiendo ser dotados con una ayuda de 2.900 €.

Dado que nuestra actividad productiva no requiere de grandes espacios y nuestros productos se pueden almacenar en espacios reducidos, no será necesario el alquiler de una gran nave industrial para el inicio de la actividad comercial. Tras investigar y valorar las opciones disponibles se ha seleccionado una nave ubicada en Torre del Campo de 300 m² por 450 € mensuales.

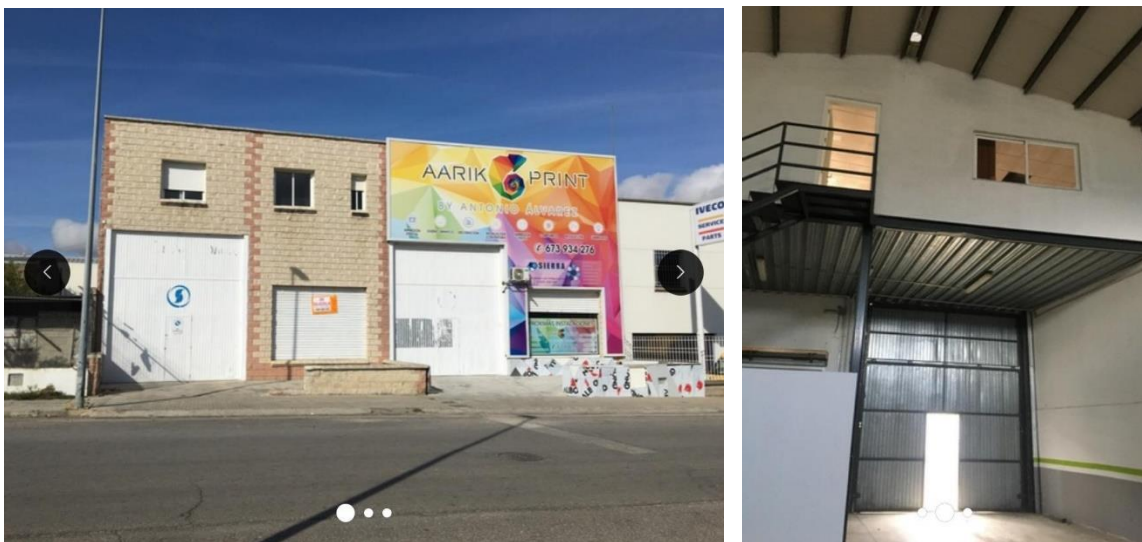


Ilustración 5.8: Opción de nave ubicada en Torre del Campo. Fuente: Milanuncios.com

Su ubicación en la calle principal del polígono le otorga una buena comunicación, cuenta con 2 baños, 2 oficinas en la segunda planta y espacio para la entrada de camiones de proveedores y servicio de mensajería. Además, se encuentra a tan solo 40 min de Guarromán y 17 min de Jaén capital.

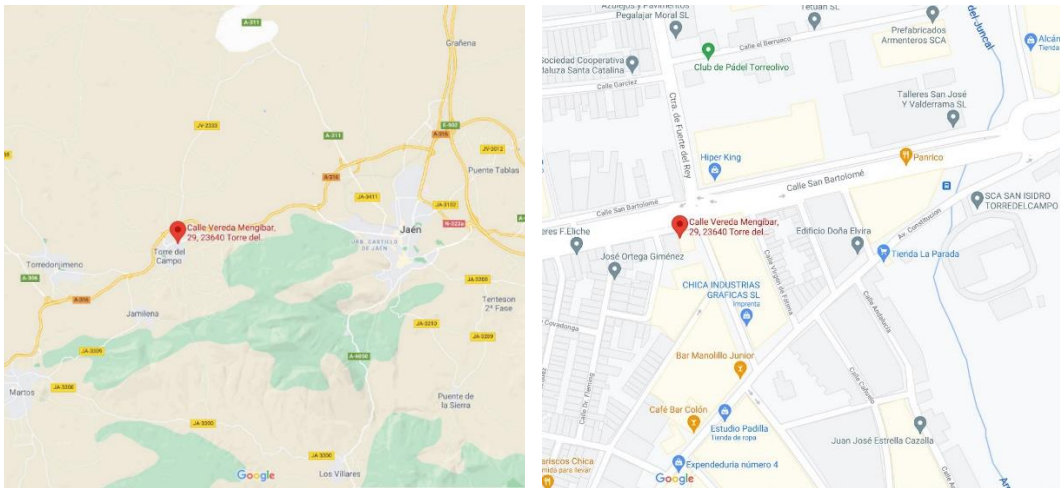


Ilustración 5.9: Ubicación de la nave en la provincia y dentro de la localidad. Fuente: Google Maps

Capacidad Productiva

EL principal elemento del que depende nuestra capacidad productiva y que, eventualmente, podría convertirse en un cuello de botella sería la impresora DTG. Las camisetas las obtendríamos de nuestro proveedor al igual que las cajas, y en caso de necesitar una mayor velocidad en el montaje de cajas bastaría con poner a otro empleado desarrollando esa labor.

Pero en el caso de la impresora, esta no será capaz de satisfacer la demanda de producción si los pedidos recibidos superan la capacidad productiva diaria. No obstante, como vimos anteriormente en nuestra previsión de la demanda, la cantidad más probable de pedidos anuales sería de unos 1920, lo que supondría una media de 6 pedidos diarios (12 en el segundo año de ejercicio comercial). Y en el caso del escenario optimista la media diaria dejaría unos 11 pedidos, y contemplando este mismo escenario en el 5º año, la media sería de unos 142 pedidos diarios.

Dado que la impresora tarda en imprimir un diseño aproximadamente 1 minuto o menos, el tiempo total por prenda podría estar entre 2 y 3 minutos aprox. Por lo tanto, aun en este caso de demanda extrema el total de pedidos diarios podría completarse dentro de una jornada laboral completa, aunque, si bien dada esta situación, lo recomendable sería adquirir una segunda impresora DTG para no forzar la máquina y arriesgarnos a que se averíe y nos impida continuar con la producción.

Debido a ello, una capacidad productiva máxima lógica y razonable sería de unas 60-80 prendas diarias con una sola impresora.

5.3 Proveedores y Gestión de aprovisionamiento

El aprovisionamiento, en el ámbito industrial, hace referencia a la obtención de bienes o servicios procedentes de una fuente externa con el fin de abastecerse con el suficiente material para poder elaborar la actividad de la empresa.

En nuestro caso, la empresa deberá proveerse de los siguientes proveedores:

- Cuota de la página web
- Camisetas como materia prima
- Cajas para el envío de pedidos
- Cuota del Plan Basic para envíos
- Cuota de la impresora DTG
- Alquiler de la nave

A continuación, procederemos a analizar cada caso concluyendo con una tabla de previsiones para gastos de aprovisionamiento en lo referente al primer año de actividad comercial.

Wix

El coste del plan seleccionado para crear y mantener en funcionamiento la página web mediante esta herramienta es de 17 €/mes. Mediante este plan tendremos todo lo necesario para que nuestra página se encuentre operativa, reciba un mantenimiento y dispongamos de servicio de atención al cliente las 24 h.

Camisetas.com

Como mencionamos anteriormente, el modelo de camiseta seleccionado será el Stanley/Stella STTM559, la cual tiene un precio base sin IVA de 10,20 €. Sin embargo, el tamaño del pedido que realicemos influye en el precio unitario del producto gracias a la economía de escala. Por ello analizaremos cuál es el tamaño de lote más adecuado para nosotros en función del precio unitario final.

Para calcularlo tomaremos como referencia la previsión de demanda del escenario realista que realizamos anteriormente, la cual arrojaba una demanda aproximada el primer año de 1920 pedidos (160 pedidos/mes).

En el cálculo del presupuesto que la propia web ofrece, podemos observar como para un volumen de 160 camisetas obtenemos un descuento unitario del 25,98% (Precio unit. 6.44 €).

Calcula tu presupuesto

Cantidad: 160

color de prendas: Blanco

Embolsado: No

¿Las quieres personalizadas?

Frontal: Sin estampar

Trasero: Sin estampar

Manga izquierda: Sin estampar

Manga derecha: Sin estampar

- 25.98 % de descuento
¡Cuantas más prendas compras mayor es el descuento!

Resultado de tu cálculo :

Precio total sin IVA: 1030.4 €

Precio total con IVA: 1246.78 €

SOLICITA PRESUPUESTO SIN COMPROMISO

Portes incluidos a España peninsular

Ilustración 5.10: Presupuesto para 160 camisetas. Fuente: Camisetas.com

No obstante, si seguimos aumentando el tamaño del pedido, podemos ver que el próximo incremento en el descuento se produce cuando llegamos a las 200 unidades, siendo este del 30% (Precio unit. 6.09 €), y no es hasta que alcanzamos la cantidad de 400 unidades que obtenemos una mejora en el descuento hasta un 31,95% (Precio unit. 5,92 €).

Calcula tu presupuesto

Cantidad: 200

color de prendas: Blanco

Embolsado: No

¿Las quieres personalizadas?

Frontal: Sin estampar

Trasero: Sin estampar

Manga izquierda: Sin estampar

Manga derecha: Sin estampar

- 30 % de descuento
¡Cuantas más prendas compras mayor es el descuento!

Resultado de tu cálculo :

Precio total sin IVA: 1218 €

Precio total con IVA: 1473.78 €

SOLICITA PRESUPUESTO SIN COMPROMISO

Portes incluidos a España peninsular

Ilustración 5.11: Presupuesto para 200 camisetas. Fuente: Camisetas.com

Como se puede observar, si incrementamos el tamaño del lote en 40 unidades y nos aprovisionamos con 200 camisetas por pedido, obtendremos la mejor relación tamaño/dto. que nos ofrece la empresa, dejándonos un precio unitario final de 7,37 € (IVA incluido).

A este precio unitario tenemos que añadirle el coste de añadir unas etiquetas personalizadas a las prendas, lo que para un volumen de 200 unidades supone un coste de unos 230 € (+1,15 €/unid.).

El precio final por lote de 200 unidades sería de 1.700 €, siendo el coste unitario de 8,52 €.

SelfPackaging

Para el envío de los pedidos necesitaremos cajas donde enviarlos y, como mencionamos anteriormente, éstas tendrán forma de caja de pizza pequeña y se las adquiriremos a la empresa SelfPackaging. Estas cajas están fabricadas 100% con cartón y no necesitan adhesivos en su montaje, siendo la duración de este de unos 30 segundos.

En este caso, también encontramos reducciones en el precio unitario al aumentar el tamaño del pedido, sin embargo, este descuento es más sutil que en el caso de las camisetas. Para un volumen de 130-190 unidades, el precio unitario es de 0,37 €, de 190-350 es de 0,36 €, y de 350 hasta 500, de 0,35 €.

En base a esta información, el tamaño de nuestro pedido para aprovisionarnos de cajas será igual al de camisetas, 200 unidades. El coste de cada pedido resultaría de 72,78 € (IVA incluido).

Mes	Pedid. Camis.	Pedid. Cajas	Unidades Residuales	Demand. realista
0				
1	200	200	40	160
2	200	200	80	160
3	200	200	120	160
4	200	200	160	160
5	-	-	-	160
6	200	200	40	160
7	200	200	80	160
8	200	200	120	160
9	200	200	160	160
10	-	-	-	160
11	200	200	40	160
12	200	200	80	160

Tabla 5.1: Aprovisionamiento de pedidos para cajas y camisetas. Fuente: Elaboración propia

Se puede observar cómo, al aprovisionarnos con una mayor cantidad de unidades de cajas y camisetas en comparación con la demanda prevista, va a producirse un excedente de materias que nos permitirá ahorrar en aprovisionamiento durante el período en el que estas unidades sobrantes se igualen a la demanda.

En un ejercicio real, con una distribución heterogénea de la demanda, el número de períodos en los que esto ocurra probablemente difiera del representado aquí, no obstante, sirve para ofrecer una idea de la media de pedidos anuales que se realizarán.

Correos

Para poder realizar los envíos, delegaremos esta tarea a una empresa subcontratada, que en nuestro caso será la empresa de mensajería y paquetería nacional, Correos.

Esta empresa cuenta con varios planes para e-commerce que pueden contratarse dependiendo de las necesidades de la empresa, como la urgencia en los envíos o el destino de los mismos.

En nuestro caso seleccionaremos el paquete Estándar dentro del plan de envíos Basic, el cual resulta ser el más económico y mejor se adapta a nuestras necesidades, ya que nuestros pedidos no requieren de urgencia y tampoco de envíos internacionales. El coste de este plan es de 19,95 €/mes.

Impresora DTG

Posiblemente, junto con el alquiler de la nave, la impresora DTG sea la mayor inversión que tiene que realizar la empresa. El precio de estas impresoras suele ser muy elevado y en el caso de nuestro modelo (Epson F2100), el precio de mercado ronda los 13.000 €.

Dado que comprar la impresora en un único pago antes de comenzar la actividad comercial implicaría un riesgo muy elevado e incrementaría el coste de la inversión inicial drásticamente, la opción más aconsejable sería adquirirla mediante un contrato de alquiler con opción de compra (leasing) o mediante una compra financiada.

En la página web de la empresa Brildor, encontramos este modelo por un precio rebajado de 10.995 € y con la opción de adquirirla mediante un leasing a 36 meses sin intereses gracias a una promoción vigente hasta el 30 de junio de 2021.

RENTING 36 MESES 0% INTERÉS Oferta

10.995,00 € antes 12.995,00 €
Oferta hasta el 30-06-2021

Impresora textil EPSON F2100
Ref. 036110

Multiplica las oportunidades de venta de tu negocio con una impresora textil y personaliza todos estos productos: camisetas, sudaderas, bolsas, mochilas, cojines, toallas, vaqueros, zapatillas, ropa de bebé, ropa deportiva, calcetines...

- Renting 36 meses al 0%⁽¹⁾ y otras opciones de financiación.
- Única impresora DTG con 3 años de garantía cubriendo también el cabezal.
- Imprime sobre prendas de cualquier color y tejido con alta resistencia al lavado.
- Máxima calidad de tintas textiles exclusivas de EPSON de tacto agradable y fino.
- Costes mínimos de mantenimiento y de impresión.
- Envío e instalación GRATIS.
- Formación in situ y asesoramiento ilimitado por parte de Brildor.

[Más información](#)

⁽¹⁾ Promoción válida hasta el 30/06/2021: pagas solo capital durante 36 meses + 1 cuota extra del mismo importe como valor residual.

+INFO: 607 161 013 / comercial@brildor.com

Ilustración 5.12: Información para compra o renting de impresora textil Epson F2100. Fuente: Brildor.com

El proceso del renting estaría formado por un pago fraccionado en 36 meses del coste total de la impresora más 1 cuota extra del mismo coste como valor residual. Esto nos dejaría una cuota mensual de 305,42 €, más una extra de igual valor en el período número 37.

Alquiler de la nave

Para poder desarrollar la actividad comercial satisfactoriamente, invertir en una localización y espacios para trabajar adecuadamente es indispensable. Como ya vimos anteriormente, el coste mensual del inmueble elegido resulta de 450 €.

5.4 Aplicación de la gestión de la calidad

El entorno tan dinámico y turbulento al que nos enfrentamos actualmente hace necesario elaborar un control total de cada paso o transformación de la nueva empresa. Lo ideal sería orientarse hacia una Gestión de la Calidad Total, que se traduce en:

- Orientación al cliente: Debido a que la empresa en parte es intangible, es muy importante que el contacto con los clientes para conseguir su fidelidad y compromiso con la empresa sea el mejor que se pueda ofrecer. Para lograrlo, una buena forma es teniendo una página web que sea atractiva, informe, y posea un servicio de atención al cliente constante para solucionar cualquier problema que pueda presentarse.
- La segunda vía para conseguir la calidad total es la participación por parte de los trabajadores, consiguiendo que se impliquen en cada tarea que desarrollen y aportando ideas y sugerencias que puedan suponer una mejora para la empresa.

- Y, por último, tenemos la mejora continua. Es decir, un proceso de retroalimentación continuada en el que no se deja de mejorar o de buscar y resolver problemas.

Para cumplir con estas funciones, la principal medida será la revisión de todos nuestros productos una vez producidos. Si un producto recién salido de la cadena de producción presenta algún defecto, este será descartado y analizado para conocer la razón que ha originado ese problema y así evitar que vuelva a producirse.

La mayoría de procesos productivos de nuestra empresa serán desarrollados por operarios humanos un hacer uso de maquinaria industrial, por lo que será más sencillo llevar un control sobre los productos.

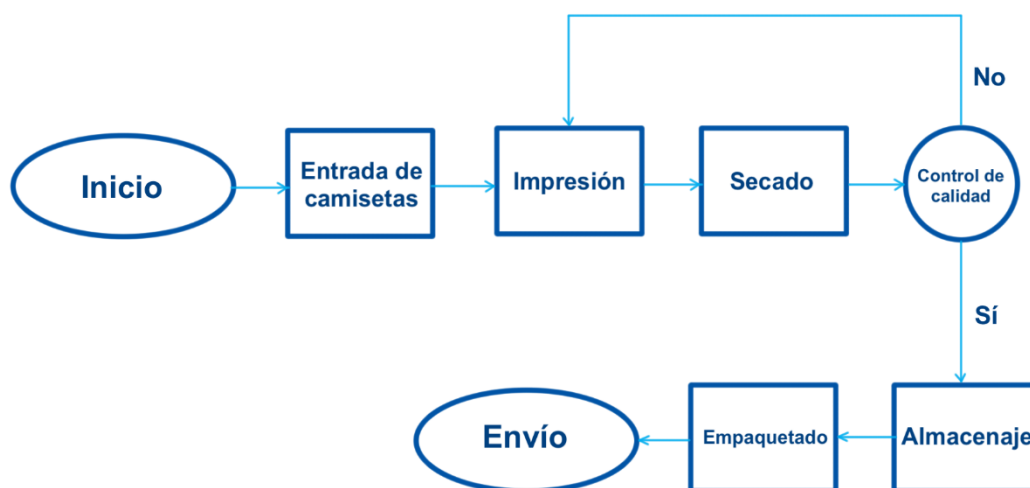


Ilustración 5.13: Diagrama de flujo de los procesos productivos. Fuente: Elaboración propia

5.5 Cuantificación de las inversiones y gastos corrientes

Una vez realizado el análisis de todo lo que sería el ámbito práctico o de actividad de la empresa, es necesario cuantificar en términos monetarios a cuánto equivale el gasto corriente e inversiones que se van a realizar para, posteriormente, tenerlo en cuenta a la hora de estudiar la viabilidad del negocio.

A continuación, se muestra una tabla con los gastos corrientes e inversiones comprendidas en el primer año de actividad comercial. En esta tabla se incluyen todos los aspectos analizados en apartados posteriores, propios y necesarios para la actividad empresarial que se pretende desarrollar.

Mes	Alquiler	Impresora	Correos	Wix	Camisetas	Cajas	Coste Total
0							- €
1	450,00 €	305,42 €	19,95 €	17,00 €	1.700,00 €	72,78 €	2.565,15 €
2	450,00 €	305,42 €	19,95 €	17,00 €	1.700,00 €	72,78 €	2.565,15 €
3	450,00 €	305,42 €	19,95 €	17,00 €	1.700,00 €	72,78 €	2.565,15 €
4	450,00 €	305,42 €	19,95 €	17,00 €	1.700,00 €	72,78 €	2.565,15 €
5	450,00 €	305,42 €	19,95 €	17,00 €	- €	- €	792,37 €
6	450,00 €	305,42 €	19,95 €	17,00 €	1.700,00 €	72,78 €	2.565,15 €
7	450,00 €	305,42 €	19,95 €	17,00 €	1.700,00 €	72,78 €	2.565,15 €
8	450,00 €	305,42 €	19,95 €	17,00 €	1.700,00 €	72,78 €	2.565,15 €
9	450,00 €	305,42 €	19,95 €	17,00 €	1.700,00 €	72,78 €	2.565,15 €
10	450,00 €	305,42 €	19,95 €	17,00 €	- €	- €	792,37 €
11	450,00 €	305,42 €	19,95 €	17,00 €	1.700,00 €	72,78 €	2.565,15 €
12	450,00 €	305,42 €	19,95 €	17,00 €	1.700,00 €	72,78 €	2.565,15 €
							27.236,24 €

Tabla 5.2: Gastos corrientes de proveedores durante el primer año. Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, compararemos los gastos con los beneficios previstos que obtendremos para conocer si el negocio es viable o no. No obstante, resaltar que estos costos de inversión, conforme vaya evolucionando la actividad comercial, es lógico pensar que su coste unitario por bien aprovisionado se irá reduciendo a medida que aumenta la demanda y con ella el tamaño de los pedidos gracias a las economías de escala y a posibles acuerdos de fidelidad con proveedores.

6 ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las personas que conforman una organización son el activo intangible más valioso que posee la empresa, ya que como se pudo ver en el análisis de recursos y capacidades, estas son poseedoras de conocimientos intransferibles a otras empresas, lo que se traduce en una gran aportación de valor. A lo largo de este capítulo se analizarán distintos ámbitos relacionados con la estructura organizativa de y la gestión de recursos humanos de la empresa.

6.1 Representación del organigrama

Al comienzo de la actividad comercial, la empresa no contará con demasiada actividad. No obstante, dividir y estructurar claramente las funciones y distintas actividades de la empresa es de vital importancia para propiciar un correcto crecimiento empresarial. Para ello realizaremos un organigrama donde quedarán claras, de una forma sencilla, las distintas responsabilidades y labores del personal.



Ilustración 6.1: Organigrama de los recursos humanos. Fuente: Elaboración propia

El CEO de la empresa (Chief Executive Officer) será el encargado de las relaciones con otras empresas y de la viabilidad financiera del proyecto.

Una parte fundamental será el encuentro diario entre los responsables de los distintos departamentos y el CEO al inicio de cada jornada laboral. Esto fomentará el establecimiento de metas para cada departamento, conociendo y comprendiendo las metas de los compañeros para no perjudicarlos y manteniendo una filosofía de mejora continua, más conocida como “Kaisen”. El objetivo es evitar que un departamento perfeccione sus números y supere las expectativas, interrumpiendo y entorpeciendo al resto de departamentos simultáneamente.

También se establecerán incentivos para todos los empleados cuando se logre un gran desempeño o la mejora de algún proceso. De esta forma favoreceremos el trabajo en equipo, obteniendo así un desarrollo empresarial interno y mejorando las capacidades y habilidades del personal.

6.2 Determinación de funciones y responsabilidades

CEO (Chief Executive Officer)

Es el director ejecutivo de la empresa y el encargado de las decisiones estratégicas de la empresa. Para optar a este puesto será necesaria formación en el grado de Organización Industrial debido a la importancia de la gestión de la cadena de suministros, la filosofía de mejora continua. Entre las capacidades que debe poseer la persona que ejerza este cargo destacan:

- Desarrollar y motivar a su equipo: Saber cómo sacar lo mejor de sus empleados, potenciando sus puntos fuertes.
- Habilidades comunicativas: Saber transmitir de forma clara y sencilla las estrategias y objetivos, y tener un buen manejo de las relaciones con otras empresas.

- Conocimiento de idiomas. El inglés será imprescindible.
- Actuar como un “líder” y no como un “jefe”. Los empleados no serán los que trabajen para él; serán sus compañeros de equipo y tendrán una relación de iguales entre ellos.

Recursos Humanos (RRHH)

El perfil necesario en este departamento es el de alguien con formación en relaciones laborales y rrhh. Entre las labores que deberá desempeñar se encuentran:

- Selección y formación: Elección de perfiles profesionales, planificación de la plantilla e incorporación y formación de las nuevas incorporaciones.
- Administración del personal: Gestión de nóminas, contratos, vacaciones, bajas, horas extra, planificación de los horarios para una mejora de la producción, etc.
- Gestión de relaciones laborales y resolución de conflictos: Negociación de convenios con los empleados desde un marco legal. Cuidado y resolución de posibles conflictos entre trabajadores.

Director de ventas e inventario

El encargado de este puesto deberá tener formación en el grado de Ingeniería de Organización, y en especial conocimientos sobre gestión de stock y aprovisionamiento. Será el responsable del control de ventas, el stock en curso y enviar órdenes de pedido. Para optimizar estas tareas será vital la estrecha comunicación con el departamento de marketing.

Asistentes de preparación de pedidos

A los empleados encargados de esta tarea no se les requerirá estudios superiores, pero se valorará la experiencia que posean dentro de este sector. Como habilidades que deban poseer destacan la disciplina, la organización, y que tengas habilidades plásticas y artísticas para poder realizar un trabajo manual adecuado. Serán los encargados de la preparación de las camisetas y del empaquetado para su posterior envío.

Director de Marketing y Diseño

El encargado de este puesto deberá tener el título de Marketing y publicidad, así como formación en gestión y marketing en redes sociales, ya que este será el departamento encargado de llevar las cuentas sociales de la empresa. Tendrá que estar actualizado constantemente en cuanto a tendencias dentro de internet y las redes sociales, establecer comunicación con distintos creadores de contenido para futuras colaboraciones y encargarse de la selección de los nuevos diseños.

Operarios de entintado y control de calidad

Para este puesto tampoco se requerirán estudios superiores, pero sí se valorará la experiencia previa ya que, a mayor habilidad en el desempeño de la tarea, menor probabilidad de que se produzca un cuello de botella en el proceso de impresión. Se valorará positivamente la flexibilidad en el horario y la posibilidad de realizar horas extras en momentos determinados. Además, serán los encargados de comprobar que los materiales procedentes de los proveedores carezcan de defectos de producción y que los productos una vez estén terminados cumplan con todas las normas de calidad de la empresa y se encuentren en un estado óptimo para su empaquetado.

6.3 Política de reclutamiento, selección y contratación de recursos humanos

En la política de Recursos Humanos se definirá la forma de reclutamiento y selección de nuevos trabajadores que formarán parte de la empresa, el Plan de Contratación dónde se definirá el tipo de contrato, y se recalcará la importancia del factor de motivación para la empresa.

Al principio, la cantidad de trabajadores de la empresa será muy reducido, debido a que las tareas y procesos no requieren de mucho personal para llevarlas a cabo, y al comienzo de la actividad comercial, la demanda no será elevada. Cuando esta aumente y sea necesaria el reclutamiento de nuevos empleados, se recurrirá al factor externo para esta tarea (personas ajenas a la empresa). Esto puede suponer una fortaleza debido a que pueden aportar creatividad y nuevas ideas a la empresa. Este reclutamiento se realizará mediante anuncios online, redes sociales laborales como LinkedIn, etc.

Para el proceso de selección, se reunirán todos los currículos de los candidatos y tras descartar aquellos que no alcancen los requisitos solicitados para el puesto y verificar la información de los que sí los cumplen, se analizarán los remanentes mediante entrevistas individuales para, finalmente, seleccionar al que mejor encaje con el puesto ofertado y el espíritu de la empresa. La experiencia se valorará, pero también se les dará importancia a los candidatos jóvenes que tengan una buena relación con la cultura de internet, así como posibles creadores de contenido que quisieran formar parte de nuestra empresa.

6.4 Condiciones laborales

En un inicio, los jefes de departamento y el CEO tendrán jornadas laborales completas de lunes a viernes. En cambio, los operarios de impresión y preparación de pedidos tendrán una jornada de unas 4 horas diarias, Esta jornada irá extendiéndose conforme vaya aumentando la demanda y el volumen de pedidos, demandando así un mayor volumen de producción.

Las jornadas laborales se concentrarán por las mañanas debido a que es la franja horaria en que los proveedores están más activos. El inicio de la jornada tendrá lugar a las 8 de la mañana y finalizará a las 17 h, incluyendo una hora para comer y descansar. Con este horario, los trabajadores tendrán la tarde libre casi en su totalidad, lo cual contribuirá a su desconexión y permitirá incrementar su rendimiento en su jornada laboral.

Las vacaciones constarán de 22 días laborales al año. Debido a la antigüedad en la empresa, estos días aumentarán de acuerdo al convenio existente en el sector textil. Así pues, los sueldos de los empleados irán incrementando conforme aumenten los años trabajados en la empresa.

En caso de no poder realizar todo el trabajo necesario durante la jornada laboral, las causas serán analizadas por los jefes de departamento y se pedirán horas extras a los empleados, salvo excepciones. Por cada hora extra trabajada se le devolverá al trabajador 1 h y 45 min (un 75% más del tiempo extra trabajado).

Entre las medidas tomadas por la compañía para aumentar la lealtad y el compromiso de los empleados para mejorar las condiciones laborales, destacan los siguientes puntos:

- Se buscará la implicación y motivación del personal. Todos los empleados recibirán información continuamente acerca de la evolución de las actividades de la empresa.
- Pagas extras si se alcanzan los objetivos marcados y retribuciones por mejoras en procesos de producción.
- Disponer de un área de ocio y descanso para almorzar que además disponga de fruta, bebidas, café, etcétera, con la finalidad de hacer más agradable el lugar de trabajo.
- Animar al equipo a enviar aportaciones de memes e ideas constantemente a las cuentas sociales de Dressmeme, para que se sientan más integrados y formen parte del espíritu que busca la empresa.

6.5 Cuantificación de las inversiones y gastos corrientes

Una vez analizado todo el departamento de gestión de recursos humanos de la compañía, se deben cuantificar en términos monetarios los gastos corrientes y las inversiones que se gastarán, lo cual se tendrá en cuenta a la hora de estudiar la viabilidad de la empresa posteriormente.

Para la organización de salarios de los trabajadores de la empresa se ha consultado la “Disposición 5006 del BOE num. 134 de 2020” en el cual se puede consultar las tablas salariales del **Convenio Colectivo General de Trabajo para la Industria Textil y de la Confección**.

La plantilla de la empresa en el primer año de ejercicio será reducida. Contaremos con el CEO, el cual también llevará la función de responsable de personal, contando con la ayuda de 2 directores, uno de marketing y otro de ventas e inventario, un operario de impresión y control de calidad, y un ayudante de preparación de pedidos. A partir del segundo año, se prevé alcanzar un nivel de producción que permita respetar el organigrama de la empresa.

A continuación, se recogerán tanto los sueldos brutos de cada trabajador como las cotizaciones a la Seguridad Social, lo cual supone un 30% del sueldo base del empleado.

Según convenio, un especialista de acabado y un especialista en producción cobra 1011.92 €/mes. Al comienzo, su jornada laboral será de unas 4 horas diarias, por lo que recibirá un salario mensual de 505,96 €. El CEO cobrará 2068.30 €/mes. Los sueldos del jefe de ventas y de marketing y diseño serán de 2001.95 €/mes.

En la siguiente tabla se recogen los gastos en personal esperados para el primer año:

Puesto	Número de empleados	Salario Bruto Anual	Gasto de la empresa	Total anual
CEO	1	25.266,35 €	7.156,69 €	32.423,05 €
Director Ventas	1	24.455,82 €	6.927,16 €	31.382,99 €
Director Marketing	1	24.455,82 €	6.927,16 €	31.382,99 €
Operario	1	6.180,81 €	1.751,77 €	7.932,58 €
Especialista prep. Pedidos	1	6.180,81 €	1.751,77 €	7.932,58 €
Total	5			111.054,18 €

Tabla 6.1: Gastos de personal en el año 1. Fuente: Elaboración propia

En el segundo período de ejercicio, aumentaremos en dos el número de operarios y de especialistas de preparación de pedidos. Los sueldos del segundo año sufrirán un aumento acorde con la previsión de incremento del IPC de España según un marco central, el cual está previsto que sea del 1,5 %.

En la siguiente tabla se recogen los gastos en personal esperados para el segundo año:

Puesto	Número de empleados	Salario Bruto Anual	Gasto de la empresa	Total anual
CEO	1	25.645,35 €	7.264,05 €	32.909,39 €
Director Ventas	1	24.822,66 €	7.031,07 €	31.853,73 €
Director Marketing	1	24.822,66 €	7.031,07 €	31.853,73 €
Operario	2	6.273,52 €	1.778,05 €	16.103,14 €
Especialista prep. Pedidos	2	6.273,52 €	1.778,05 €	16.103,14 €
Total	7			128.823,14 €

Tabla 6.2: Gastos de personal en el año 2. Fuente: Elaboración propia

En el tercer año comercial, se mantendrá la misma estructura a excepción de la incorporación de una analista en tendencias y el aumento del horario de operarios y especialistas a jornada completa. Como en el año anterior, los sueldos se ajustarán a una subida del 1,5 % del IPC de España.

En la siguiente tabla se recogen los gastos en personal esperados para el tercer año:

Puesto	Número de empleados	Salario Bruto Anual	Gasto de la empresa	Total anual
CEO	1	26.030,03 €	7.373,01 €	33.403,03 €
Director Ventas	1	25.195,00 €	7.136,54 €	32.331,54 €
Director Marketing	1	25.195,00 €	7.136,54 €	32.331,54 €
Analista de tendencias	1	20.097,85 €	6.029,35 €	26.127,19 €
Operario	2	12.735,24 €	3.609,44 €	32.689,38 €
Especialista prep. Pedidos	2	12.735,24 €	3.609,44 €	32.689,38 €
Total	8			189.572,05 €

Tabla 6.3: Gastos de personal en el año 3. Fuente: Elaboración propia

Llegados al cuarto año, se espera contratar a un jefe de personal para el departamento de Recursos Humanos, con el fin de aumentar la plantilla de operarios y así completar el organigrama previsto de la empresa. También se contratará a un CM (community manager) para gestionar las redes sociales de la empresa a media jornada.

En la siguiente tabla se recogen los gastos en personal esperados el cuarto año:

Puesto	Número de empleados	Salario Bruto Anual	Gasto de la empresa	Total anual
CEO	1	26.420,48 €	7.483,60 €	33.904,08 €
Director Ventas	1	25.572,92 €	7.243,59 €	32.816,51 €
Director Marketing	1	25.572,92 €	7.243,59 €	32.816,51 €
Jefe de RRHH	1	25.572,92 €	7.243,59 €	32.816,51 €
Analista de tendencias	1	20.097,85 €	6.029,35 €	26.127,19 €
Operario	3	12.735,24 €	3.609,44 €	49.034,06 €
Especialista prep. Pedidos	2	12.735,24 €	3.609,44 €	32.689,38 €
CM	1	5.720,75 €	1.290,01 €	7.010,76 €
Total	11			247.215,00 €

Tabla 6.4: Gastos de personal en el año 4. Fuente: Elaboración propia

Para finalizar el análisis de los gastos de recursos humanos, el año quinto se completará la plantilla con otro operario a jornada completa para la preparación de pedidos y expandiendo a jornada completa el horario del community manager. Como en los casos anteriores se ha tenido en cuenta la subida de 1,5% del IPC España.

Puesto	Número de empleados	Salario Bruto Anual	Gasto de la empresa	Total anual
CEO	1	26.816,79 €	7.595,85 €	34.412,64 €
Director Ventas	1	25.956,52 €	7.352,24 €	33.308,76 €
Director Marketing	1	25.956,52 €	7.352,24 €	33.308,76 €
Jefe de RRHH	1	25.956,52 €	7.352,24 €	33.308,76 €
Analista de tendencias	1	20.399,31 €	6.119,79 €	26.519,10 €
Operario	3	12.926,27 €	3.663,59 €	49.769,58 €
Especialista prep. Pedidos	3	12.926,27 €	3.663,59 €	49.769,58 €
CM	1	11.613,13 €	2.618,72 €	14.231,85 €
Total	12			274.629,01 €

Tabla 6.5: Gastos de personal en el año 5. Fuente: Elaboración propia

7 SELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA Y TRAMITACIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA

A continuación, seleccionaremos la forma jurídica más apropiada para constituir la empresa y los trámites necesarios para su puesta en marcha. En esencia, la elección de forma jurídica radica en la variación del capital mínimo a desembolsar, la tributación de los beneficios y la responsabilidad que asume la empresa. Por último, se calculará la inversión a realizar y los costes derivados de los trámites necesarios.

7.1 Formas jurídicas a considerar para la actividad empresarial

Entre las formas jurídicas posibles para este proyecto se han valorado las siguientes:

- Autónomo: forma jurídica sencilla. La actividad a realizar es bajo título lucrativo y no existe un mínimo legal para el capital. No obstante, la responsabilidad es ilimitada. El riesgo es elevado dado que es el empresario quien debe responder a las deudas con su patrimonio. Esta posibilidad queda descartada.
- Sociedad civil: constituida por un mínimo de dos personas, mediante un contrato. El procedimiento es sencillo y no hay que declarar el Impuesto sobre Actividades Económicas durante los 2 primeros años. Sin embargo, como en el caso anterior, la responsabilidad también es ilimitada. Esta forma jurídica queda descartada.
- Sociedad anónima SA: sociedad cuyo capital deriva de los socios, los cuales no tienen que responder a las posibles deudas. Capital mínimo existente de 60.000€. Esta opción no es recomendada para el caso de una empresa pequeña o un startup.

- Sociedad de responsabilidad limitada SL: una forma jurídica muy común entre las tiendas online. El número mínimo de socios es de uno. La responsabilidad se limita al capital aportado, siendo este un mínimo de 3.000 €, lo que constituye una gran ventaja en cuanto al riesgo asumido. Esta será la forma jurídica que elegiremos, siendo el número de socios de 1, lo que constituirá la forma jurídica de la empresa como SLU (Sociedad Limitada Unipersonal).

Algunas de las desventajas de esta forma jurídica son:

- Es necesario desarrollar un conjunto de trámites y gestiones para constituir la empresa, los cuales son más elevados que para el empresario individual.
- El Impuesto de Sociedades es más complejo de llevar que el IRPF.
- No se le permite la cotización en bolsa.

7.2 Trámites a realizar para dar inicio a la actividad empresarial

Para constituir la sociedad se han de seguir los siguientes procedimientos:

- Registrar el nombre de la sociedad

Para la realización de este paso hay que solicitar el certificado negativo de denominación social en el Registro Mercantil Central, el cual acredita que el nombre elegido no coincide con el de otra sociedad existente.

- Abrir una cuenta bancaria

Se debe abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa con un capital inicial mínimo de 3.000 €. Se emitirá un certificado del ingreso el cual se debe presentar en notaria.

- Redactar los estatutos sociales

Se deben redactar el conjunto de normas por las que va a regirse la empresa.

- Alta en Hacienda y declaración censal

Se deberá obtener un NIF provisional de la sociedad en Hacienda. Una vez asignado, este deberá ser canjeado por el definitivo en un plazo de 6 meses. Finalmente, se presentará el modelo 036 de la declaración censal y el alta en el Impuesto de Actividades Económicas, definiendo cuales van a ser las actividades que desarrollará la empresa.

- Inscribirse en el Registro Mercantil

La sociedad deberá inscribirse en el Registro Mercantil de la provincia del domicilio social. Se dispone de un plazo de dos meses desde la obtención de la escritura de la constitución.

- Escritura pública de constitución

La firma de la Escritura pública se realizará ante notario y conlleva un coste, un porcentaje sobre el capital escriturado.

Prevención de riesgos laborales

- Para la empresa, la seguridad de sus empleados será una prioridad. En este ámbito existirá una mentalidad de mejora continua, al igual que en la cadena de producción y suministro.
- Los empleados tendrán el derecho de proponer al gerente cualquier medida que crean oportuna para mejorar sus condiciones de trabajo. Para ello, deben conocer tanto los riesgos y las medidas de prevención como sus responsabilidades.

- Entre las responsabilidades de los empleados se encuentra la higiene en el lugar de trabajo. Cada empleado se encargará de mantener su puesto de trabajo ordenado y limpio al término de cada jornada laboral.
- Con el fin evitar posibles accidentes y mejorar las condiciones de trabajo, se seguirán los procedimientos y las medidas recomendadas en el manual de Seguridad y Salud en el trabajo del Sector textil.
- Se realizarán cursos y talleres en horario laboral sobre primeros auxilios y medicina en el trabajo. De esta forma los trabajadores podrán actuar en caso de accidente reduciendo la gravedad del mismo.

7.3 Cuantificación de las inversiones y los gastos corrientes

En este apartado se cuantificarán los gastos asociados a la constitución y puesta en marcha de la empresa.

- Capital social que legalmente debe proceder de la empresa en su constitución. Al tratarse de una Sociedad Limitada, son 3.000 euros.
- El Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos documentales jurídicos es del 1% del capital social, es decir, 30 euros.
- Gastos de notaría que oscilan de 200 a 400 euros.
- Inscripción y publicación en el Boletín Oficial del Registro Mercantil entorno a los 120-150 euros.
- Libros de Actas y Registro de Socios obligatorios para la constitución: de 18 a 24 euros.
- Legislación de los Libros Sociales: 24 euros.

La sumatoria de estos gastos ascienden a un total de:

Trámite	Coste
Capital Social	3.000 €
Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos documentales	30 €
Notaría	290 €
Registro Mercantil	135 €
Libros de Actas y Registro de Socios	21 €
Legislación de Libros Sociales	24 €
Total	3.500 €

Tabla 7.1: Gastos asociados a la constitución de la empresa. Fuente: Elaboración propia

8 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En este capítulo estudiaremos el ámbito económico en la creación de la empresa. En él se recogen la cuantificación de las inversiones y gastos estimados durante los diferentes planes que se han ido abordando. También quedará definida la estructura financiera con la finalidad de analizar posteriormente la viabilidad económica de la creación de esta empresa.

El plan económico-financiero formará la base para el análisis de la viabilidad económica de la empresa, es decir, la base del razonamiento para decidir si merece la pena el desarrollo de la misma.

8.1 Determinación de la estructura económica y financiera del proyecto

La estructura económica de la empresa se refiere a las inversiones de esta, y se dividen en activos corrientes y no corrientes. Los activos corrientes son los que tienen una vida inferior a un ciclo de explotación como los materiales destinados a venta, derechos de cobro o disponibilidades líquidas. Los activos no corrientes en cambio, son aquellos activos con un ciclo de explotación superior a la unidad, los cuales se dividen en reales (consumidos en la realización de una actividad) y financieros (derechos de cobro). En este último se tendrán en cuenta las amortizaciones.

Lo primero que necesitamos será determinar las necesidades iniciales de capital o capital inicial con el que comenzará la empresa desde su creación. El objetivo de este capital es, aparte de la capacidad para hacer frente a la inversión inicial, disponer de un fondo de liquidez que nos permita afrontar gastos no previstos durante los primeros periodos de vida de la empresa.

Para ello haremos un cálculo de los gastos previstos en un plazo de 5 años desde la creación de la empresa, atendiendo a gastos por inversión, costes fijos y costes variables.

Gastos por inversión

Concepto	Año N	Año N+1	Año N+2	Año N+3	Año N+4
Inmovilizado Intangible	400 €	204 €	204 €	204 €	204 €
Informática	400 €	204 €	204 €	204 €	204 €
Inmovilizado Material	10.765 €	4.765 €	3.665 €	1.405 €	1.100 €
Instalaciones Técnicas	2.500 €				
Mobiliario	1.500 €	300 €		300 €	300 €
Maquinaria	3.865 €	3.665 €	3.665 €	305 €	
Equipos Informáticos	2.400 €	800 €		800 €	800 €
Otros	500 €				
Total	11.165 €	4.969 €	3.869 €	1.609 €	1.304 €

Tabla 8.1: Gastos por inversión. Fuente: Elaboración propia

Dentro del concepto de “Informática” se incluyen sistemas operativos, programas de pago y cuota de la página web. En “Instalaciones Técnicas” se valora el coste de acondicionamiento de la nave para la actividad empresarial. En “Mobiliario” se tienen en cuenta mesas, sillas, estanterías para almacenaje y posibles materiales necesarios para el proceso de producción.

La inversión en mobiliario de los años posteriores se debe a la incorporación de nuevos empleados y jefes de departamento, al igual que pasa con los equipos informáticos, cuya inversión se ha estimado en 800 € por equipo. En “Maquinaria” se condensa la suma de los pagos anuales por la financiación de la impresora DTG, la cual tiene una duración de 3 años y 1 mes.

Costes Fijos

En los costes fijos tendremos en cuenta el alquiler de la nave, el salario de los empleados, y los gastos previstos en publicidad y marketing. Las subidas en el alquiler corresponden a la subida del IPC España prevista para 2022, la cual es de un 0,9%.

El coste de la mano de obra corresponde a lo calculado en el apartado de recursos humano.

El gasto principal en publicidad corresponde principalmente al uso de plataformas conocidas para publicidad en rrss, al control de redes sociales y a campañas de colaboración con influencers.

Se estima que un influencer en la red social de Instagram que tenga entre 10.000 y 50.000 seguidores puede cobrar alrededor de 200 € por publicación. En cuanto a la publicidad comenzaremos invirtiendo 10 € diarios el primer e iremos aumentando el presupuesto en períodos posteriores, al igual que con el presupuesto destinado a colaboraciones con creadores.

Concepto	Año N	Año N+1	Año N+2	Año N+3	Año N+4
Alquiler	5.400 €	5.449 €	5.498 €	5.547 €	5.597 €
Salario Empleados	111.054 €	128.823 €	189.572 €	247.215 €	274.629 €
Seguro de Resp. Civil	731,00	738 €	744 €	751 €	758 €
Suministros	2.600 €	2.623 €	2.647 €	2.671 €	2.695 €
Publicidad	4.600 €	5.600 €	7.900 €	8.900 €	10.400 €
Total	124.385 €	143.233 €	206.361 €	265.084 €	294.079 €

Tabla 8.2: Costes Fijos. Fuente: Elaboración propia

Costes variables

El cálculo de los costes variables dependerá del volumen de producción. Por lo tanto, se van a calcular en los mismos escenarios que la previsión de ventas, tomando como referencia las unidades previstas vendidas anualmente.

En la siguiente tabla se muestra el cálculo de los costes variables en un escenario realista:

Concepto	Año N	Año N+1	Año N+2	Año N+3	Año N+4
Correos	7.535 €	14.831 €	29.423 €	41.097 €	53.356 €
Coste Camisetas	16.358 €	32.717 €	65.434 €	91.392 €	118.813 €
Packaging	699 €	1.397 €	2.795 €	3.913 €	5.087 €
Costes genéricos	684 €	1.168 €	2.036 €	2.750 €	3.496 €
Total	25.276,49 €	50.113,58 €	99.687,75 €	139.152,05 €	180.750,99 €

Tabla 8.3: Costes variables realistas. Fuente: Elaboración propia

Para el concepto de correos, dada la tabla de precios de la figura 4.2, se ha considerado un coste medio de envío de 3,80 €.

En el apartado de “Costes genéricos”, dado que el coste estimado de una impresión textil mediante impresora DTG de un diseño de tamaño A4 oscila entre:

- Fondo blanco: 0.20 ~ 0.30 €
- Fondo oscuro: 0.70 ~ 0.80 €

Teniendo esto en cuenta, y sabiendo que nuestros diseños ocupan un formato A7 aproximadamente, se ha estimado un coste medio por impresión de 0.20 €. A demás se ha añadido un margen extra para gastos aislados, como costes de mantenimiento de la impresora, aerosoles de pintura renovable para el diseño de las cajas o pegatinas con información de los envíos.

En la siguiente tabla se muestra el cálculo de los costes variables en un escenario pesimista:

Concepto	Año N	Año N+1	Año N+2	Año N+3	Año N+4
Correos	3.887 €	7.535 €	13.372 €	17.313 €	20.729 €
Coste Camisetas	8.179 €	16.358 €	29.445 €	38.191 €	45.832 €
Packaging	349 €	699 €	1.258 €	1.635 €	1.962 €
Costes genéricos	342 €	584 €	941 €	1.199 €	1.378 €
Total	12.757,94 €	25.176,49 €	45.016,16 €	58.336,90 €	69.901,55 €

Tabla 8.4: Costes variables realistas. Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se muestra el cálculo de los costes variables en un escenario optimista:

Concepto	Año N	Año N+1	Año N+2	Año N+3	Año N+4
Correos	14.831 €	29.423 €	73.199 €	131.567 €	197.231 €
Coste Camisetas	32.717 €	65.434 €	163.584 €	293.760 €	440.640 €
Packaging	1.397 €	2.795 €	6.987 €	12.576 €	18.865 €
Costes genéricos	1.368 €	2.336 €	4.840 €	8.412 €	12.368 €
Total	50.313,58 €	99.987,75 €	248.610,28 €	446.315,78 €	669.103,98 €

Tabla 8.5: Costes variables optimista. Fuente: Elaboración propia

8.2 Cálculo del umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad, también conocido como punto de equilibrio, se define como las mínimas unidades que se necesitan vender para que el beneficio sea cero. Este se alcanzará cuando los ingresos brutos derivados de las ventas igualen a los costes totales.

A continuación, calcularemos los gráficos y las tablas de los umbrales de rentabilidad de los distintos escenarios estudiados.

Escenario realista:

	Año N	Año N+1	Año N+2	Año N+3	Año N+4
Ingresos	55.680 €	111.360 €	222.720 €	311.808 €	405.350 €
Costes Totales	160.827 €	198.315 €	309.918 €	405.845 €	476.134 €
Total	-105.147 €	-86.955 €	-87.198 €	-94.037 €	-70.784 €

Tabla 8.6: Punto de equilibrio realista. Fuente: Elaboración propia

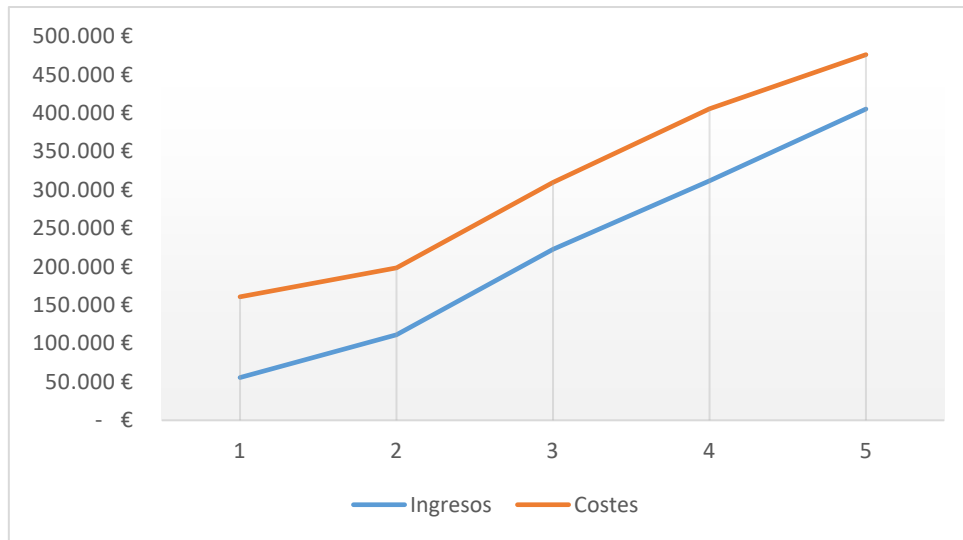


Ilustración 8.1: Gráfica punto de equilibrio realista. Fuente: Elaboración propia

Escenario pesimista:

	Año N	Año N+1	Año N+2	Año N+3	Año N+4
Ingresos	27.840 €	55.680 €	100.224 €	130.297 €	156.356 €
Costes Totales	148.308 €	173.378 €	255.246 €	325.030 €	365.284 €
Total	-120.468 €	-117.698 €	-155.022 €	-194.733 €	-208.928 €

Tabla 8.7: Punto de equilibrio pesimista. Fuente: Elaboración propia

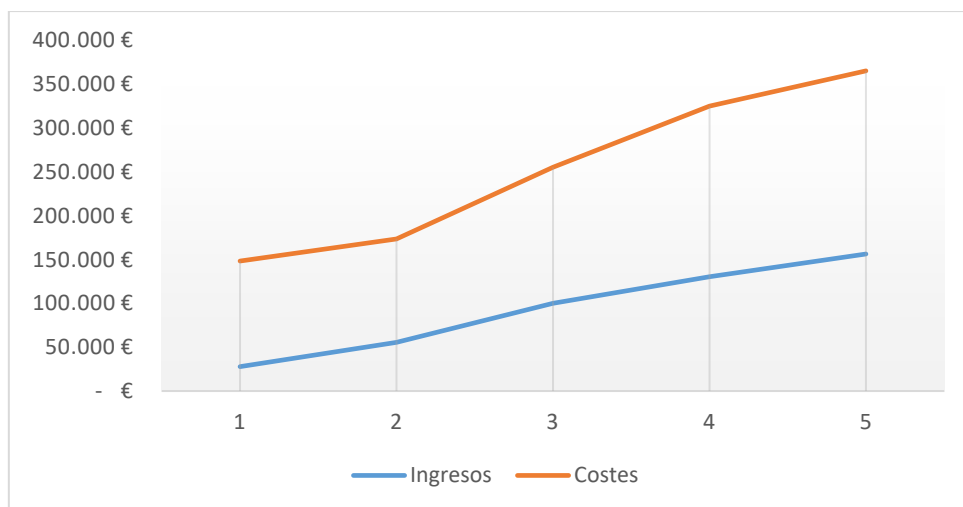


Ilustración 8.2: Gráfica punto de equilibrio pesimista. Fuente: Elaboración propia

Escenario optimista:

	Año N	Año N+1	Año N+2	Año N+3	Año N+4
Ingresos	111.360 €	222.720 €	556.800 €	1.002.240 €	1.503.360 €
Costes Totales	185.864 €	248.190 €	458.840 €	713.009 €	964.487 €
Total	- 74.504 €	- 25.470 €	97.960 €	289.231 €	538.873 €

Tabla 8.8: Punto de equilibrio optimista. Fuente: Elaboración propia

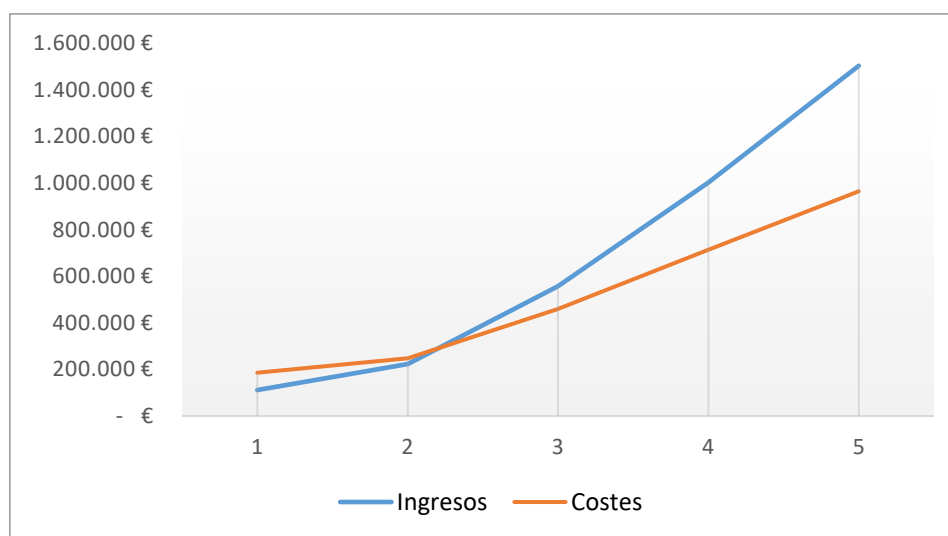


Ilustración 8.3: Gráfica punto de equilibrio optimista. Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en los gráficos, solamente alcanzamos el punto de equilibrio dentro del marco de tiempo contemplado en el caso del escenario optimista.

Cabe destacar que los datos usados en la previsión de beneficios han sido bastante conservadores, y este ejercicio de estimación podría diferir enormemente en comparación con un ejercicio real. No obstante, hay algunos puntos que hay que tener en cuenta, como que algunos de los gastos fijos (como mano de obra o mobiliario), se han mantenido idénticos en los 3 escenarios, cuando estos probablemente fluctuarían en un ejercicio real y dependerían directamente de los ingresos que registrase la empresa con el paso del tiempo.

También hay que resaltar factores como el precio unitario medio de los productos, el cual fijamos en 29 €, bien podría ser incrementado para así aumentar el margen de beneficios, debido a que teniendo en cuenta la calidad del producto y el servicio, nos encontramos en un rango de precios muy conservador.

Por último, mencionar que el éxito de nuestros productos y el número de ventas depende directamente del alcance y viralidad que obtengan nuestros productos en las diferentes redes sociales, que son nuestro principal mercado objetivo. Las colaboraciones con creadores podrían disparar las ventas de una forma difícil de estimar, ya que es un mercado muy novedoso y fluctuante, y es complicado obtener previsiones de ventas.

8.3 Financiación

Dado que el escenario optimista es el único que nos da una recuperación dentro del período estudiado vamos a calcular la financiación necesaria para hacer frente a los 2 primeros años de ejercicio comercial. En estos dos años, la cantidad de costes que exceden los beneficios es de 74.504 € y 25.470 € respectivamente.

Por ello, una cifra ideal para hacer frente a estos gastos y a otros posibles imprevistos sería de 120.000 €. Para ello se va a solicitar un préstamo de dicha cantidad a una entidad bancaria. El préstamo será realizado por el sistema francés de amortizaciones trimestrales con un período de carencia parcial durante los dos primeros años. Este préstamo tendrá un interés del 4.5% en el período de carencia y un 7% en el período de amortización. Esto supone unos intereses trimestrales de 1.11% y 1.71% respectivamente.

A continuación, se muestra la tabla del préstamo junto con los flujos de caja y la TAE resultante:

Período	Cuota	Intereses	Amortización	C	Amortizado
0				120.000,00 €	
1	1.327,80 €	1.327,80 €		120.000,00 €	
2	1.327,80 €	1.327,80 €		120.000,00 €	
3	1.327,80 €	1.327,80 €		120.000,00 €	
4	1.327,80 €	1.327,80 €		120.000,00 €	
5	1.327,80 €	1.327,80 €		120.000,00 €	
6	1.327,80 €	1.327,80 €		120.000,00 €	
7	1.327,80 €	1.327,80 €		120.000,00 €	
8	1.327,80 €	1.327,80 €		120.000,00 €	
9	11.143,16 €	2.047,02 €	9.096,14 €	110.903,86 €	9.096,14 €
10	11.143,16 €	1.891,86 €	9.251,31 €	101.652,55 €	18.347,45 €
11	11.143,16 €	1.734,04 €	9.409,12 €	92.243,43 €	27.756,57 €
12	11.143,16 €	1.573,54 €	9.569,63 €	82.673,80 €	37.326,20 €
13	11.143,16 €	1.410,29 €	9.732,87 €	72.940,93 €	47.059,07 €
14	11.143,16 €	1.244,26 €	9.898,90 €	63.042,03 €	56.957,97 €
15	11.143,16 €	1.075,40 €	10.067,76 €	52.974,27 €	67.025,73 €
16	11.143,16 €	903,66 €	10.239,50 €	42.734,77 €	77.265,23 €
17	11.143,16 €	728,99 €	10.414,17 €	32.320,59 €	87.679,41 €
18	11.143,16 €	551,34 €	10.591,82 €	21.728,77 €	98.271,23 €
19	11.143,16 €	370,66 €	10.772,50 €	10.956,27 €	109.043,73 €
20	11.143,16 €	186,90 €	10.956,27 €	0,00 €	120.000,00 €
TOTAL	144.340,37 €	24.340,37 €			

Tabla 8.9: Préstamo para la financiación. Fuente: Elaboración propia

Período	Flujo monetario
0	120.000,00 €
1	-1.327,80 €
2	-1.327,80 €
3	-1.327,80 €
4	-1.327,80 €
5	-1.327,80 €
6	-1.327,80 €
7	-1.327,80 €
8	-1.327,80 €
9	-11.143,16 €
10	-11.143,16 €
11	-11.143,16 €
12	-11.143,16 €
13	-11.143,16 €
14	-11.143,16 €
15	-11.143,16 €
16	-11.143,16 €
17	-11.143,16 €
18	-11.143,16 €
19	-11.143,16 €
20	-11.143,16 €

Coste Efectivo Trimestral	1,36%
Coste Efectivo Anual (TAE)	5,57%

Tabla 8.10: Coste efectivo trimestral y anual. Fuente: Elaboración propia

Al tratarse de un préstamo con carencia parcial nos permite comenzar a pagar a partir del tercer año que es cuando los beneficios comienzan a crecer y a volverse sólidos, según las previsiones optimistas. La suma total de intereses que se pagarían en este caso es de 24.340,37 €, con una TAE final de 5,57%.

8.4 Flujos de caja

A continuación, realizaremos el Cash Flow (estudio de los flujos de caja) anual a 5 años vista. Este estudio es muy importante porque es de gran ayuda para determinar si un proyecto es viable o no, ya que se basa en la diferencia de cobros y pagos de la empresa en un período de tiempo.

Como fórmula general, el flujo de caja se calcula sumando las amortizaciones al beneficio neto y restando las inversiones. La siguiente tabla no muestra el impacto de las amortizaciones, porque solo en esta sección, todos los conceptos excepto las amortizaciones se han incluido en el beneficio neto, por lo que no se considera.

El Impuesto de Sociedades es del 25% y se paga al año siguiente de los beneficios obtenidos. Para sociedades de nueva creación con menos de 2 años de vida el impuesto es del 15%, pero dado que en nuestro caso la empresa comienza a generar beneficios a partir del tercer año según las previsiones, no se nos aplica.

A continuación, estudiaremos los flujos de caja para los escenarios realista y optimista, dado que los resultados obtenidos en el escenario pesimista han sido muy negativos con una deuda creciente y unos beneficios mínimos.

Flujos de caja en el marco realista:

	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
Capital Inicial	120.000 €	- €	- €	- €	- €
Ingresos por Ventas	55.680 €	111.360 €	222.720 €	311.808 €	405.350 €
Total Ingresos	175.680 €	111.360 €	222.720 €	311.808 €	405.350 €
Inversiones	11.165 €	4.969 €	3.869 €	1.609 €	1.304 €
Costes Ventas	25.276 €	50.114 €	99.688 €	139.152 €	180.751 €
Alquiler	5.400 €	5.449 €	5.498 €	5.547 €	5.597 €
Mano de Obra	111.054 €	128.823 €	189.572 €	247.215 €	274.629 €
Seguro Resp. Civil	731 €	738 €	744 €	751 €	758 €
Suministros	2.600 €	2.623 €	2.647 €	2.671 €	2.695 €
Publicidad	4.600 €	5.600 €	7.900 €	8.900 €	10.400 €
Impuesto Sociedades	- €	- €	- €	- €	- €
Devolución de Financiación	5.311 €	5.311 €	44.573 €	44.573 €	44.573 €
Total Salidas	166.138 €	203.627 €	354.490 €	450.418 €	520.706 €
Saldo Neto	9.542 €	- 92.267 €	- 131.770 €	- 138.610 €	- 115.356 €
Saldo Acumulado	9.542 €	-82.724 €	-214.495 €	-353.105 €	-468.461 €

Tabla 8.11: Flujos de caja realista. Fuente: Elaboración propia

En este escenario realista podemos comprobar que los resultados obtenidos son negativos. Como se ha comentado en el apartado anterior, hay conceptos y costes que deberían adaptarse de forma dinámica a los beneficios que obtiene la empresa, lo cual no ocurre en esta situación hipotética.

En el caso de mantener el número de pedidos planteado para este escenario, otra cosa que podríamos hacer para reducir los costes sería llegar a un acuerdo con el proveedor de camisetas para reducir su precio unitario, o bien cambiar el tipo de camiseta usada como base para nuestras prendas por otra que cumpla con nuestros requisitos de calidad y medioambiente, pero que implique un menor coste su producción, ya que como se puede apreciar en los flujos de caja, los costes variables ocasionados por el gasto en camisetas al proveedor representa el concepto con mayor porcentaje de coste dentro de los costes totales que afronta la empresa.

Flujos de caja en el marco optimista:

	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
Capital Inicial	120.000 €	- €	- €	- €	- €
Ingresos por Ventas	111.360 €	222.720 €	556.800 €	1.002.240 €	1.503.360 €
Total Ingresos	231.360 €	222.720 €	556.800 €	1.002.240 €	1.503.360 €
Inversiones	11.165 €	4.969 €	3.869 €	1.609 €	1.304 €
Costes Ventas	50.314 €	99.988 €	248.610 €	446.316 €	669.104 €
Alquiler	5.400 €	5.449 €	5.498 €	5.547 €	5.597 €
Mano de Obra	111.054 €	128.823 €	189.572 €	247.215 €	274.629 €
Seguro Resp. Civil	731 €	738 €	744 €	751 €	758 €
Suministros	2.600 €	2.623 €	2.647 €	2.671 €	2.695 €
Publicidad	4.600 €	5.600 €	7.900 €	8.900 €	10.400 €
Impuesto Sociedades	- €	- €	- €	24.490 €	72.308 €
Devolución de Financiación	5.311 €	5.311 €	44.573 €	44.573 €	44.573 €
Total Salidas	191.175 €	253.501 €	503.413 €	782.072 €	1.081.367 €
Saldo Neto	40.185 €	- 30.781 €	53.387 €	220.168 €	421.993 €
Saldo Acumulado	40.185 €	9.404 €	62.791 €	282.960 €	704.953 €

Tabla 8.12: Flujos de caja optimista. Fuente: Elaboración propia

Dentro del marco optimista, podemos ver que los resultados obtenidos son muy positivos. A pesar de las devoluciones anuales del capital inicial la empresa cuenta con saldo acumulado suficiente para poder desarrollar su actividad sin problema alguno, y a partir del tercer año los beneficios aumentan de manera exponencial. Este escenario refleja una clara tendencia de no estancamiento y de seguir creciendo.

8.5 Balances

A continuación, se van a realizar los balances en los escenarios vistos anteriormente:

Balance en un marco realista:

Concepto	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
Disponible	- €	- €	- €	- €	- €
Realizable	- €	- €	- €	- €	- €
Tesorería	9.542 €	- 82.724 €	- 214.495 €	- 353.105 €	- 468.461 €
Total Activo Circulante	9.542 €	- 82.724 €	- 214.495 €	- 353.105 €	- 468.461 €
Inmovilizado Material	10.765 €	4.765 €	3.665 €	1.405 €	1.100 €
Inmovilizado Mat. Acumulado	10.765 €	15.530 €	19.195 €	20.601 €	21.701 €
Inmovilizado Inmaterial	400 €	204 €	204 €	204 €	204 €
Inmovilizado Inmaterial Acum.	400 €	604 €	808 €	1.012 €	1.216 €
Amortizaciones Acumuladas	1.451 €	3.599 €	6.254 €	9.203 €	12.409 €
Total Activo Fijo	9.714 €	12.535 €	13.749 €	12.410 €	10.507 €
TOTAL ACTIVOS	19.256 €	- 70.189 €	- 200.745 €	- 340.695 €	- 457.954 €
Total exigible a corto	- €	- €	- €	- €	- €
Entidades Financieras	- 5.311 €	- 10.622 €	- 55.195 €	- 99.768 €	- 144.340 €
Proveedores	- €	- €	- €	- €	- €
Impuestos	- €	- €	- €	- €	- €
Total Pasivo Exigible	- 5.311 €	- 10.622 €	- 55.195 €	- 99.768 €	- 144.340 €
Capital	120.000 €	120.000 €	120.000 €	120.000 €	120.000 €
Beneficio	- 92.531 €	- 79.838 €	- 80.674 €	- 89.479 €	- 66.273 €
Acumulado Bº del año anterior	- €	- 92.531 €	- 172.369 €	- 253.043 €	- 342.522 €
Patrimonio Neto	27.469 €	- 52.369 €	- 133.043 €	- 222.522 €	- 288.795 €
TOTAL PASIVOS	22.158 €	- 62.992 €	- 188.238 €	- 322.289 €	- 433.135 €

Tabla 8.13: Balance escenario realista. Fuente: Elaboración propia

En este caso estamos frente a una situación irreal, ya que al tener activos negativos habría que endeudarse a corto plazo, o volver a realizar una aportación. Además, como comentamos anteriormente, en esta situación habría que reajustar la plantilla, sus horarios, el coste de las materias primas o intentar conseguir mayor financiación.

Balance en un marco optimista:

Concepto	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
Disponible	- €	- €	- €	- €	- €
Realizable	- €	- €	- €	- €	- €
Tesorería	40.185 €	9.404 €	62.791 €	282.960 €	704.953 €
Total Activo					
Circulante	40.185 €	9.404 €	62.791 €	282.960 €	704.953 €
Inmovilizado Material	10.765 €	4.765 €	3.665 €	1.405 €	1.100 €
Inmovilizado Mat. Acumulado	10.765 €	15.530 €	19.195 €	20.601 €	21.701 €
Inmovilizado Inmaterial	400 €	204 €	204 €	204 €	204 €
Inmovilizado Inmaterial Acum.	400 €	604 €	808 €	1.012 €	1.216 €
Amortizaciones Acumuladas	1.451 €	3.599 €	6.254 €	9.203 €	12.409 €
Total Activo Fijo	9.714 €	12.535 €	13.749 €	12.410 €	10.507 €
TOTAL ACTIVOS	49.899 €	21.940 €	76.541 €	295.369 €	715.460 €
Total exigible a corto	- €	- €	- €	24.490 €	72.308 €
Entidades Financieras	- 5.311 €	- 10.622 €	- 55.195 €	- 99.768 €	- 144.340 €
Proveedores	- €	- €	- €	- €	- €
Impuestos	- €	- €	- €	24.490 €	72.308 €
Total Pasivo Exigible	- 5.311 €	- 10.622 €	- 55.195 €	- 50.788 €	275 €
Capital	120.000 €	120.000 €	120.000 €	120.000 €	120.000 €
Beneficio	- 61.888 €	- 18.353 €	104.484 €	293.789 €	543.384 €
Acumulado Bº del año anterior	- €	- 61.888 €	- 80.240 €	24.243 €	318.033 €
Patrimonio Neto	58.112 €	39.760 €	144.243 €	438.033 €	981.417 €
TOTAL PASIVOS	52.801 €	29.137 €	89.048 €	387.245 €	981.692 €

Tabla 8.14: Balance escenario optimista. Fuente: Elaboración propia

9 ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA

La finalidad de este apartado es definir la viabilidad del proyecto que estamos realizando.

Con el resultado que obtengamos se concluirá si llevar a cabo o no el proyecto gracias al estudio del plan de negocio mediante parámetros y variables objetivas en cuanto a la rentabilidad de la empresa durante los 5 primeros años de vida. Se tendrán en cuenta todas aquellas cuantificaciones de inversiones y gastos elaboradas al final de cada capítulo y que se han recogido en el plan económico-financiero.

9.1 Viabilidad económica

En orden de establecer la capacidad para atender las obligaciones de pago de la empresa se va a calcular el fondo de maniobra. El **fondo de maniobra** se define como el activo circulante menos el pasivo circulante, y mide la capacidad para desarrollar las actividades a corto plazo de la empresa. Si el resultado es positivo es bueno para la empresa.

También calcularemos el **ratio de liquidez**, el cual se calcula dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante, el cual se encarga de medir la facilidad de una empresa para atender a los pagos a corto plazo.

También analizaremos el **ROA** (rentabilidad económica), el cual mide el beneficio generado por el activo de la empresa. Se puede calcular mediante la siguiente fórmula:

$$ROA = \frac{B^{\circ} \text{ antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo Total}}$$

Por último, estudiaremos el **ROE**, que sirve para relacionar el beneficio con los recursos necesarios para obtenerlo. Se calcula de la siguiente manera:

$$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos Propios}}$$

Finalmente, para concluir este estudio, usaremos los siguientes criterios:

- Valor Actual Neto (VAN): criterio de inversión el cual actualiza las entradas y salidas de dinero y pagos de un proyecto para conocer cuánto se va a perder o ganar con esa inversión. Para su cálculo, se ha utilizado una tasa de descuento igual a la rentabilidad del bono español a 10 años, del 1,5%.
- Tasa Interna de Rentabilidad (TIR): tasa de interés que hace que el VAN sea 0, es decir, la tasa máxima de interés que hace que el proyecto sea rentable.
- Pay-back: plazo de recuperación de la inversión.

A continuación, se muestran las tablas con los ratios explicados para los escenarios realista y optimista:

Ratios del escenario realista:

Análisis Financiero	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Fondo de maniobra	9.542 €	-82.724 €	-214.495 €	-353.105 €	-468.461 €
Ratio de liquidez	-	-	3,89	3,54	3,25
Análisis económico	N	N+1	N+2	N+3	N+4
ROA	<0%	<0%	<0%	<0%	<0%
ROE	<0%	<0%	<0%	<0%	<0%

Tabla 9.1: Rentabilidades escenario realista. Fuente: Elaboración propia

Esc. Realista	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Flujo de caja	9.542 €	- 92.267 €	- 131.770 €	- 138.610 €	- 115.356 €
Factor de dto.	0,98	0,97	0,95	0,94	0,92
Valor presente	9.351 €	- 89.499 €	- 125.182 €	- 130.293 €	- 106.128 €
Suma	-441750				
VAN	-563850				
TIR	-				
PAYBACK	-				

Tabla 9.2: Análisis escenario realista. Fuente: Elaboración propia

Ratios del escenario optimista:

Análisis Financiero	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Fondo de maniobra	40.185 €	9.404 €	62.791 €	282.960 €	704.953 €
Ratio de liquidez	-	-	1,14	5,57	4,88
Análisis económico	N	N+1	N+2	N+3	N+4
ROA	<0%	<0%	133%	98%	76%
ROE	<0%	<0%	72%	67%	55%

Tabla 9.3: Rentabilidades escenario optimista. Fuente: Elaboración propia

Esc. Optimista	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Flujo de caja	40.185 €	30.781 €	53.387 €	220.168 €	421.993 €
Factor de dto.	0,98	0,97	0,95	0,94	0,92
Valor presente	39.381 €	29.857 €	50.718 €	206.958 €	388.234 €
Suma	655.434 €				
VAN	539927,01				
TAE	75%				
PAYBACK (Años)	1,18				

Tabla 9.4: Análisis escenario optimista. Fuente: Elaboración propia

9.2 Conclusión de viabilidad

Se han planteado distintos escenarios y hemos realizado previsiones financieras en base a ellos. Una vez concluido el análisis vemos que la viabilidad del proyecto depende mucho del número de pedidos, así como del precio de estos y de los costes variables asociados a estas ventas. Comparados con estos gastos, los costes relacionados con los intereses del préstamo solicitado no suponen un factor determinante para la viabilidad del proyecto, el cuál podría reducirse una vez replanteados los costes fijos en RR.HH. y reajustado el precio de los productos.

En el marco pesimista que planteamos anteriormente, quedó completamente alejado de la posibilidad de viabilidad debido al reducido número de pedidos planteado, manteniendo aun así un coste unitario por producto elevado y unos gastos fijos en plantilla muy discordantes con los ingresos de la empresa.

En el caso del escenario realista, también se llegó a la conclusión de proyecto no viable, principalmente, y al igual que en escenario pesimista, debido a una ausencia de ajuste de plantilla y de un número de pedidos muy conservador, teniendo en cuenta el mercado objetivo al que nos dirigimos y la viralidad y alcance que este posee.

Si en el comienzo de la actividad vemos que nos aproximamos hacia este escenario, se deberán reducir los gastos fijos, contratación de nuevos trabajadores o hacer un reajuste en la política de precios de las camisetas. En este caso y tomando medidas, teniendo en cuenta la tendencia en la gráfica del punto de equilibrio (8.1) de reducir los gastos sobre los beneficios, tendremos la posibilidad de continuar con el proyecto sin tener que declararnos en quiebra, siendo conscientes del riesgo existente.

El escenario optimista es el que muestra un desarrollo y evolución de los resultados más positivos para la empresa, recuperando la inversión inicial durante el transcurso del segundo año. Esta sería la situación planteada para el caso en el que la marca se volviese viral y la demanda de nuestros productos se disparase. En este caso, debido al incremento en el volumen de producción, sería aconsejable adquirir una segunda impresora DTG para no saturar la primera y evitar un estancamiento productivo en caso de avería.

Dentro de las consideraciones adoptadas en el análisis financiero, asumimos que todo lo que se produce se vende. Esto será algo utópico, pero mediante técnicas como retrasar todo lo posible la impresión de las camisetas para ajustarnos mejor a la demanda se intentará lograr alcanzar esta premisa.

Finalmente, todos estos estudios y análisis se han realizado bajo previsiones. Pasados uno o dos años desde el comienzo de la actividad de la empresa, podremos saber hacia qué escenario nos aproximamos, y una vez identificado este se deberán tomar decisiones y aplicar medidas para lograr que el proyecto continúe desarrollándose y se prolongue en el tiempo.

10 CONCLUSIONES

Durante este capítulo se recogerán distintas conclusiones a las que ha conducido el desarrollo de este plan de negocio.

El objetivo principal de este proyecto ha sido el estudio de la viabilidad de la creación de una empresa online dedicada a la venta de prendas sostenibles de calidad con temática de memes mediante impresión DTG. Me las previsiones realizadas se ha alcanzado la viabilidad del proyecto en uno de los 3 escenarios planteados.

La elaboración del estudio del mercado se ha realizado con la finalidad de justificar razonablemente el crecimiento y oportunidades del negocio, y un plan de operaciones diseñado para alcanzar la viabilidad en el plan financiero, la cual se ha obtenido en el marco optimista.

Con vistas a futuro, para cumplir con el objetivo de prolongar la vida de la empresa y continuar con su crecimiento, expandirnos al mercado europeo bajo un análisis previo sería el siguiente gran salto para el negocio, al igual que asumir la logística en la distribución de pedidos a nivel nacional, tras un estudio de rentabilidad previo. Para potenciar la publicidad y el alcance de nuestros productos, se pretenderá colaborar con grandes creadores de contenido y crear campañas de marketing y colaboraciones con otras marcas complementarias. Además de campañas y evento relacionados con la sostenibilidad y la ecología dentro de la industria textil, convirtiendo la empresa en una referente del movimiento sostenible.

Como opinión personal, creo que las posibilidades de este negocio son muy elevadas, principalmente por el mercado al que se dirige, el canal mediante el cual lo hace y el sector sin explotar que pretende satisfacer. Estimar un número de pedidos realista teniendo en cuenta la multitud de medios por las que se publicitaría y el alcance potencial que tienen algunos de estos es muy complicado, y debido a eso las previsiones realistas han sido muy conservadoras. No obstante, teniendo en cuenta la novedad que representa dentro del mercado, la demanda realista sería muy probablemente más elevada que la planteada en el escenario inicial, lo cual sumado al ajuste de precios y plantilla, desembocarían en un proyecto viable.

Como conclusión personal, me gustaría destacar todo el aprendizaje obtenido mientras desarrollaba este proyecto. Gracias a los conocimientos adquiridos durante la realización del Grado en Ingeniería Industrial con especialización en el ámbito de la Organización Industrial sumados a los que me ha aportado la elaboración de este plan de empresa, me han permitido realizar este trabajo con la profundidad y exigencia que se requería.

11 BIBLIOGRAFÍA

A continuación, se muestra la bibliografía utilizada durante el desarrollo del documento:

- EY en colaboración con Boston Consulting Group, “Informe sector moda en España: Análisis del impacto de la crisis del Covid-19”, EY, 2020. Disponible en:
https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/news/2020/04/ey-informe-sector-moda-en-espana-covid-19.pdf
- Ana Martín del Campo Fernández-Paniagua, “Las redes sociales más utilizadas: cifras y estadísticas”, *iebschool.com*, 9 diciembre 2020. Disponible en:
<https://www.iebschool.com/blog/medios-sociales-mas-utilizadas-redes-sociales/>
- Real Academia Española, “Definición de meme”, *dle.rae.es*. Disponible en:
<https://dle.rae.es/meme>
- Teefactory, “Tabla comparativa de técnicas de personalización textil”, *Teefactory.es*. Disponible en:
<https://teefactory.es/tabla-tecnicas>
- Josep M^a Coll, “El sector textil en la era de la impresión digital y la sostenibilidad”, *interempresas.net*, 8 octubre 2020. Disponible en:
<https://www.interempresas.net/Graficas/Articulos/315454-El-sector-textil-en-la-era-de-la-impresion-digital-y-la-sostenibilidad.html>

- Harald Meyer-Delius, “¿Qué es la Impresión Digital Textil (DTG)?”, *printsome.es*, 20 junio 2017. Disponible en:
<https://blog.printsome.es/impresion-digital-dtg/#:~:text=La%20historia%20de%20la%20impresi%C3%B3n,empezaron%20a%20desarrollar%20la%20tecnolog%C3%ADa.&text=La%20raz%C3%B3n%20por%20la%20que,se%20obstruyeran%20con%20tinta%20seca.>
- Marion Deslandes, “El mercado mundial de la moda crecerá un 3.9% anual hasta 2025”, *fashionnetwork.com*, 7 febrero 2020. Disponible en:
<https://es.fashionnetwork.com/news/El-mercado-mundial-de-la-moda-crecera-un-3-9-anual-hasta-2025,1183709.html#:~:text=Con%20respecto%20a%20la%20ropa,de%20d%C3%B3lares%20en%20cinco%20a%C3%B1os.&text=En%20total%20el%20mercado%20global,300%20000%20millones%20de%20d%C3%B3lares.>
- Manuel Xirau, “El sector de la moda en España, en cifras”, *Forbes.es*, 15 octubre 2020. Disponible en:
<https://forbes.es/empresas/78279/el-sector-de-la-moda-en-espana-en-cifras/>
- *ElEconomista*, “La industria de la moda la segunda más contaminante del mundo”, *elEconomista.es*, 24 octubre 2019. Disponible en:
<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10158909/10/19/La-industria-de-la-moda-es-la-segunda-mas-contaminante-del-mundo-confeccionar-unos-vaqueros-gasta-7500-litros-de-agua.html>

- M Rubio, “Plan de Negocio de una tienda virtual: Proyección de ingresos II”, *Sugerendo*, enero 2013. Disponible en:
<https://www.sugerendo.com/blog/creacion-de-tiendas-online/plan-de-negociode-una-tienda-virtual-proyeccion-de-ingresos-ii/>
- Agencia Tributaria, “Tabla de coeficientes de amortización lineal”, 2021. Disponible en:
<https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/ Segmentos /Empresas y profesionales/Empresas/Impuesto sobre Sociedades/Periodos impositivos a partir de 1 1 2015/Base imponible/Amortizacion/Tabla de coeficientes de amortizacion lineal .shtml>
- INE (Instituto Nacional de Estadística), “Porcentaje de compradores según la edad”. Disponible en:
<https://www.ine.es/>
- BOE, Núm 134, Sección III, Pág. 32827, “Otras disposiciones”, 13 mayo 2020. Disponible en:
[https://www.boe.es/eli/es/res/2020/03/12/\(4\)](https://www.boe.es/eli/es/res/2020/03/12/(4))

Fuentes bibliográficas utilizadas durante el desarrollo del documento:

- Luis A. Guerras Martín, José E. Navas López, *Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Civitas, edición N.º 5, 19 octubre 2015.
- Statista, “Global No.1 Business Data Platform. Disponible en:
<https://es.statista.com/>
- Modaes, “Diario líder en información económica del negocio de la moda en España”. Disponible en:
<https://www.modaes.es/>
- Acotex, “Asociación nacional de moda retail”. Disponible en:
<https://www.acotex.org/>
- Google Trends. Disponible en:
<https://trends.google.es/>