



**UNIVERSIDAD DE JAÉN**  
*Centro de Estudios de Postgrado*

**Trabajo Fin de Máster**

# **CREACIÓN DE UN NEGOCIO ONLINE: DROPSHIPPING**

**Alumno/a:** Lahbabi, Issam

**Tutor/a:** Prof. D. María Jesús Hernández Ortiz  
**Dpto:** Organización de Empresas, Marketing  
y Sociología

**Noviembre, 2021**



## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme permitido llegar a cumplir mi más anhelado sueño de culminar este Máster universitario de Administración de Empresas (MBA), sin él nada hubiese sido posible. A María Jesús Hernández Ortiz, la tutora encargada de supervisar la realización de este TFM y a los técnicos del CADE Silvia Llamas Gutiérrez y José Ramon Sánchez Jaraba por su gran ayuda y paciencia, y sin el apoyo incondicional que me brindaron no lo hubiese logrado. A mis padres Hakim Lahbabi y Najia Mezyani, a mis hermanos Oussama y Oumaima Lahbabi y a mi pareja Luisa Fernández Lozano, quienes fueron también parte importante de este proceso. Siempre estuvieron dándome ánimos para poder culminar esta etapa tan importante en mi vida, de ser una profesional. A todos los catedráticos de este hermoso año de Máster quienes fomentaron en mí todos los conocimientos adquiridos para lograr este objetivo. Y, por último, pero no por ello menos importante, a mis compañeros de clase, quienes compartimos conocimientos, y quedó una valiosa y bonita amistad.

## RESUMEN

Con este trabajo queremos demostrar si es rentable la creación de una empresa online llamada Pritienda S.L. dedicada a la venta de las zapatillas de fútbol. Para ello, hemos realizado los análisis pertinentes que forman un plan de negocio.

En primer lugar, hemos explicado cuál es la idea de nuestro negocio y en qué consiste el proyecto, así como las justificaciones. Luego, hemos hablado del equipo emprendedor, y la misión, visión y valores de nuestro negocio. Posteriormente, hemos realizado un análisis estratégico. De esta forma, podremos averiguar cómo se encuentra el sector de las zapatillas de fútbol y los agentes que lo integran. Después, hemos realizado un análisis DAFO donde hemos hablado de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene nuestro negocio, frente a la competencia. También, tenemos un plan de marketing, tratando aspectos de gran relevancia como (producto, precio, distribución, comunicación y logotipo) del marketing.

A continuación, hemos llevado a cabo un plan de operaciones donde hemos hablado del proceso, activos necesarios y localización de nuestra empresa. Seguidamente, hemos procedido a realizar un estudio técnico, donde hemos analizado los elementos necesarios que debería tener la empresa. Todos los análisis realizados se transforman en números bajo un plan financiero con un horizonte temporal de cinco años. Además, todas las previsiones realizadas a lo largo del trabajo han sido aplicadas bajo un entorno moderado-optimista con tasas de crecimiento relativamente altas. Finalmente, dentro del apartado financiero, los indicadores VAN y TIR son adecuados, indicándonos que el proyecto es viable y rentable.

**Palabras clave:** Emprendimiento, negocio, dropshipping, E-commerce zapatillas, fútbol, ventas, comercialización.

## **ABSTRACT**

With this work we want to demonstrate if the creation of an online company called Pritienda S.L. is profitable. dedicated to the sale of soccer shoes. To do this, we have carried out the pertinent analyzes that form a business plan.

First of all, we have explained what the idea of our business is and what the project consists of, as well as the justifications. Then, we talked about the entrepreneurial team, and the mission, vision and values of our business. Subsequently, we have carried out a strategic analysis. In this way, we can find out how the soccer shoe sector and the agents that make it up are doing. Afterwards, we have carried out a SWOT analysis where we have discussed the weaknesses, threats, strengths and opportunities that our business has, compared to the competition. We also have. a marketing plan, dealing with highly relevant aspects such as marketing (product, price, distribution, communication and logo).

Next, we have carried out an operations plan where we have discussed the process, necessary assets and location of our company. Next, we have proceeded to carry out a technical study, where we have analyzed the necessary elements that the company should have. All the analyzes carried out are transformed into numbers under a financial plan with a time horizon of five years. In addition, all the forecasts made throughout the work have been applied under a moderate-optimistic environment with relatively high growth rates.

Finally, within the financial section, the Net present Value (NPV) and IRR (Internal rate of return on investment) indicators are adequate, indicating that the project is viable and profitable.

**Keywords:** Entrepreneurship, business, dropshipping, E-commerce shoes, soccer, sales, marketing.

## ÍNDICE GENERAL

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| 1. INTRODUCCIÓN .....                             | 12 |
| 1.1. IDEA DE NEGOCIO .....                        | 12 |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN.....                           | 13 |
| 1.3. OBJETIVOS.....                               | 14 |
| 1.4. EQUIPO EMPRENDEDOR .....                     | 15 |
| 1.5. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....               | 16 |
| 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO .....             | 17 |
| 2.1. ENTORNO GENERAL .....                        | 17 |
| 2.1.1. DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL .....             | 18 |
| 2.1.2. DIMENSIÓN ECONÓMICA .....                  | 19 |
| 2.1.3. DIMENSIÓN DEMOGRÁFICA .....                | 21 |
| 2.1.4. DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL.....              | 22 |
| 2.1.5. DIMENSIÓN TECNOLÓGICA .....                | 23 |
| 2.1.6. DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL.....              | 24 |
| 2.2. ENTORNO ESPECÍFICO-INDUSTRIA.....            | 26 |
| 2.2.1. INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL .....  | 26 |
| 2.2.2. COMPETIDORES POTENCIALES .....             | 27 |
| 2.2.3. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.....                | 28 |
| 2.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES.....   | 28 |
| 2.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES ..... | 29 |
| 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.....              | 29 |
| 4. ANÁLISIS DAFO.....                             | 32 |
| 5. ANÁLISIS DEL MERCADO .....                     | 33 |
| 6. PLAN DE MARKETING .....                        | 35 |

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6.1. PRODUCTO/SERVICIO .....                                                            | 35 |
| 6.2. PRECIO.....                                                                        | 38 |
| 6.3. DISTRIBUCIÓN.....                                                                  | 40 |
| 6.4. COMUNICACIÓN .....                                                                 | 40 |
| 6.5. LOGOTIPO .....                                                                     | 42 |
| 7. PLAN DE OPERACIONES.....                                                             | 44 |
| 7.1. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....                                            | 44 |
| 7.2. SELECCIÓN DE ACTIVOS NECESARIOS.....                                               | 47 |
| 7.3. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA .....                                                   | 48 |
| 8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....                                                       | 49 |
| 8.1. ORGANIGRAMA .....                                                                  | 49 |
| 8.2. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....                            | 50 |
| 8.3. NÚMERO DE EMPLEADOS PARA CADA PUESTO DE TRABAJO. PREVISIÓN<br>DE CRECIMIENTO ..... | 51 |
| 8.4. COSTE DE PERSONAL .....                                                            | 51 |
| 9. ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO.....                                                  | 52 |
| 9.1. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA .....                                                | 52 |
| 9.2. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA.....                     | 54 |
| 10. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO .....                                                   | 56 |
| 10.1 INVERSIÓN NECESARIA .....                                                          | 56 |
| 10.2 ANÁLISIS DE COSTES .....                                                           | 58 |
| 10.3 FINANCIACIÓN. FUENTES FINANCIERAS A UTILIZAR Y COSTES DE LAS<br>MISMAS .....       | 58 |
| 10.4 PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS ANUALES .....                                       | 61 |
| 10.5 CUENTAS PROVISIONALES .....                                                        | 66 |
| 10.6 DETERMINACIÓN DEL PUNTO MUERTO .....                                               | 69 |
| 10.7 ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICO FINANCIERA .....                                   | 70 |
| 10.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....                                                     | 71 |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 11. PLAN DE CONTIGENCIAS ..... | 73 |
| 12. CONCLUSIÓN .....           | 75 |
| 13. BIBLIOGRAFÍA .....         | 76 |



## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: El proceso de Dropshipping .....                                             | 13 |
| Figura 2: Evolución de la tasa de crecimiento en España, medida a través del PIB ..... | 20 |
| Figura 3: Evolución de la tasa de paro en España (2003-2014) .....                     | 21 |
| Figura 4: Las 5 fuerzas de Porter .....                                                | 26 |
| Figura 5: La Cadena de Valor de Porter .....                                           | 30 |
| Figura 6: Matriz DAFO de la empresa Pritienda .....                                    | 33 |
| Figura 7: Modelo de los productos de Pritienda .....                                   | 37 |
| Figura 8: Logotipo de la empresa Pritienda .....                                       | 43 |
| Figura 9: Proceso de prestación del servicio .....                                     | 44 |
| Figura 10: Ubicación del local .....                                                   | 48 |
| Figura 11: Organigrama de la tienda Pritienda .....                                    | 49 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Categoría de los productos de Pritienda .....                               | 36 |
| Tabla 2. Lista de precios de las zapatillas en Pritienda .....                       | 39 |
| Tabla 3. Activos necesarios .....                                                    | 47 |
| Tabla 4. Número de empleados en cada puesto dentro de la empresa .....               | 51 |
| Tabla 5. Coste del personal dentro de la empresa .....                               | 51 |
| Tabla 6. Número total de empresas de España según su condición jurídica (2019) ..... | 53 |
| Tabla 7. Inversión necesaria .....                                                   | 57 |
| Tabla 8. Amortización contable.....                                                  | 57 |
| Tabla 9. Fuentes de financiación .....                                               | 59 |
| Tabla 10. Balance Momento 0 .....                                                    | 60 |
| Tabla 11. Previsión de ventas anuales .....                                          | 61 |
| Tabla 12. Previsión de precios anuales (sin IVA) .....                               | 61 |
| Tabla 13. Ingresos anuales previstos (sin IVA) .....                                 | 62 |
| Tabla 14. Costes variables .....                                                     | 63 |
| Tabla 15. Costes de recursos humanos .....                                           | 64 |
| Tabla 16. Costes fijos .....                                                         | 65 |

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 17. Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional .....                                       | 66 |
| Tabla 18. Tesorería previsional .....                                                            | 67 |
| Tabla 19. Balance previsional .....                                                              | 68 |
| Tabla 20. Punto muerto o punto de equilibrio .....                                               | 70 |
| Tabla 21. VAN y TIR, Coste del Pasivo (K) y Rentabilidad Neta (Rn) e Índice de Rentabilidad..... | 71 |
| Tabla 22. Plazo de Recuperación .....                                                            | 72 |
| Tabla 23. Resumen de cobros, pagos y tesorería acumulada .....                                   | 73 |
| Tabla 24. Plan de contingencias .....                                                            | 74 |

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. IDEA DE NEGOCIO**

El Dropshipping es un sistema de venta online que permite vender los productos, a través de una página web sin necesidad de tenerlos ni almacenarlos. Es un método donde el comprador llega a la tienda online que el emprendedor ha creado y una vez el cliente haya realizado el pedido y pagado por adelantado, el comerciante toma sus beneficios. Estos son la diferencia entre el precio de compra y de venta. Luego, se pondrá en contacto con el proveedor que será el que se encargue de distribuir el producto, para entregárselo al cliente final. Debido a esto, nuestra empresa no asumirá ningún coste de gestión de almacenamiento ni de transporte.

Al final, podemos decir que el trabajo del comerciante o mejor dicho del dropshipper es una persona intermediaria entre el proveedor y el cliente final.

La idea de construir mi propio negocio y la creación de una marca son objetivos que me han estado persiguiendo desde que era pequeño y este proyecto es fruto de mi interés por el mundo de la venta Online. Sin embargo, gracias a todos los conocimientos que he adquirido durante mi experiencia en este mundo tan grande de la compra-venta online y también, por el Máster que estoy cursando actualmente de Administración de Empresas (MBA), al fin he podido hacer este proyecto realidad.

La intención de nuestro negocio consistirá en realizar un plan de negocio con la finalidad de abrir una tienda online de zapatillas de fútbol, ofreciendo al consumidor un servicio que se adapte a sus necesidades con la mejor calidad y el mejor precio.

Tras finalizar mis estudios universitarios, tomé la decisión de comenzar mi experiencia laboral emprendiendo en un modelo empresarial muy específico, como es el de las zapatillas de fútbol. Por ello, la mejor forma de conocer el mercado es realizar un estudio profundo y crear una planificación con una estrategia determinada para elaborar el proyecto.

El principal objetivo de nuestra tienda Online, cuyo nombre es “Pritienda”, es ofrecer un producto de calidad al consumidor que satisfaga sus necesidades, con un precio económico y asequible en comparación al de la competencia. Si investigamos, podemos comprobar que la venta de zapatillas en España se encuentra en segunda posición entre los productos más vendidos, por debajo de los electrónicos. Además, el fútbol es el deporte más practicado en nuestro país, junto con el pádel, y existen pocas páginas webs que vendan solamente este producto, lo que crea un nicho de mercado

que deseamos satisfacer.

Figura 1: El proceso de Dropshipping



Fuente: Elaboración propia

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Si volvemos la vista atrás, hace unos 5 años, la mayoría de las personas que utilizan la red o las páginas webs para comprar productos, nunca se imaginarían hacerlo y prescindir de la compra en tiendas físicas. Todo ello, es debido a la crisis que produjo un efecto negativo sobre la economía afectando principalmente a la compra tradicional, en cambio, ayudó a la evolución del comercio electrónico.

Entre todos los modelos de negocios, el comercio electrónico es la primera y mejor opción para los jóvenes emprendedores porque brinda oportunidades de generación de ingresos y un primer contacto con el mundo empresarial a cambio de tarifas muy bajas. Existen muchos tipos de comercio electrónico, y todos tienen muchas ventajas y características a la hora de rentabilizar las actividades comerciales de cada empresa.

Uno de estos nuevos modelos de negocio en Internet se llama *dropshipping*, y el propósito de este trabajo de fin de Máster es crear un negocio *dropshipping* desde cero, estudiar todos sus elementos necesarios y ejecutar su correspondiente plan de negocio para su posterior aplicación si los resultados obtenidos predicen la viabilidad del propio modelo en el futuro.

Años atrás, la mayoría de los estudiantes al acabar la carrera o el máster iniciaban su camino en el mundo laboral con el único objetivo de conseguir un buen sueldo trabajando por cuenta ajena. Actualmente, con la pandemia del COVID 19 y las pérdidas económicas sufridas, los jóvenes tienen más dificultades para conseguir un trabajo. Una alternativa que puede ser muy útil es el hecho de crear su propia empresa y ser su propio jefe.

Desde los últimos años, tanto en España como en todo el mundo, se escucha una palabra muy famosa y que está muy de moda: el *dropshipping*. Como he dicho anteriormente, la pandemia ha cambiado muchas cosas en la mentalidad de la gente, lo que ha ocasionado que las tiendas físicas se den cuenta de las ventajas que tiene la digitalización y, por tanto, hayan empezado a crear páginas webs. En estas van vendiendo sus productos online, porque antes dependían de una tienda física, vender algunos productos que se tengan en el stock o en un catálogo limitado y pagar muchos gastos (alquiler, luz, agua...). En estos momentos, gracias al modelo de negocio *dropshipping* se necesita mucho menos, ya que ofrece un servicio extra que se adapta a las necesidades de cada cliente, como por ejemplo, promociones y descuentos en días especiales, dar un buen servicio postventa... Solo así, nos podremos diferenciar de nuestros competidores (tiendas físicas) y conseguir, no solo la venta, sino lo más importante, la fidelización del cliente.

Otra ventaja del *dropshipping*, es la facilidad de dirigir y llegar a una amplia gama de compradores en todo el mundo, haciendo publicidad en las redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok, Snapchat...) con un catálogo ilimitado de productos novedosos y de alta calidad al mejor precio.

La realización de este trabajo de fin de Máster se está llevando a cabo para dar a conocer, principalmente, al modelo de negocio *dropshipping* y los métodos de ventas de productos online, que pueden ser unos grandes competidores de las tiendas del sector.

### **1.3. OBJETIVOS**

El objetivo general de nuestro negocio es crear un comercio online “*Dropshipping*” viable y sostenible. Para ello, primero, es necesario tener conocimiento del comercio electrónico, especialmente, la legislación y realizar estudios de mercado centrados en las zapatillas de fútbol.

Al finalizar el estudio, el objetivo final es conocer si el proyecto es factible o, en caso contrario, si se debe abandonar. El propósito de nuestra tienda online es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo zapatillas de alta calidad a precios razonables con información adicional para

mostrar tanto la calidad positiva como negativa del producto. En cuanto a la página web llamada Pritienda, tiene que ser fácil de utilizar y el pago debe ser rápido, sencillo y seguro.

Si echamos la vista atrás, solo bastaba con tener una tienda Online y que se pudiese acceder desde el ordenador. Sin embargo, en la actualidad, la tienda tiene que ser accesible a través de dispositivos como móviles o tabletas, entre otros. Otro de los objetivos más importantes de nuestra tienda, es conseguir una buena posición en el mercado donde nos centramos. Para cumplir este objetivo utilizaremos el “marketing de guerra”; esto permite competir con las principales empresas del sector. Para lograr todos estos objetivos realizaremos un estudio de mercado, analizando el entorno tanto general como específico y el sector, diagnosticaremos la empresa y estudiaremos los costes operativos totales. Posteriormente, se analizarán los productos ofrecidos desde nuestra tienda, así como el plan de comercio y el impacto social de nuestra actividad. A continuación, se realizará un resumen ejecutivo y se estudiará la viabilidad del proyecto. Finalmente, se presentarán opiniones y conclusiones personales.

#### **1.4. EQUIPO EMPRENDEDOR**

Mi nombre es Issam Lahbabi, tengo 23 años y soy de nacionalidad marroquí. Actualmente, soy estudiante de la Universidad de Jaén en el Máster Administración de Empresas (MBA).

Además, cuento con una Licenciatura en Filología Hispánica y un Máster de Patrimonio Cultural, cursado el año pasado.

Elegí el Máster de Administración de Empresas (MBA), porque me ha llamado la atención desde siempre el mundo empresarial, ya que en mi entorno familiar es algo que tengo muy presente porque se dedican a ello y, además, estuve trabajando durante 3 años en la empresa de mi padre como comercial. También, trabajé como teleoperador durante 2 años en la empresa Vodafone.

En cuanto a mi personalidad, soy una persona emprendedora, acostumbrada a trabajar bajo presión y con ganas de innovar, que adora los retos y no se rinde fácilmente. También, me considero una persona bastante resolutiva, creativa y eficaz, además de ser muy detallista, entusiasta y autodidacta cada día. Asimismo, soy una persona agradable en el trato con la gente.

Con los años de experiencia en la venta online y en el comercio en general, he sido capaz de adaptarme a cualquier situación que se me presentara, sin ningún tipo de problema y salir airoso de

toda dificultad que pudiera aparecer.

Adicionalmente, cuento con una gran capacidad de liderar, comunicar e impactar en la gente que está trabajando en mi equipo, y, sobre todo, contar con las aptitudes necesarias para trabajar en el mismo y ofreciendo ayuda siempre que se precise.

Por otro lado, en cuanto a los idiomas, hablo árabe (nativo), francés (C1), español (B2) e inglés (B1).

### **1.5. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

Una de las cosas que un emprendedor debe hacer antes de comenzar su aventura como empresario, es definir los objetivos en los que se va a enfocar y analizar todo lo que tenga en el mercado al cual se va a dirigir para poder llevarlo a cabo.

Una vez sepas cuál es tu objetivo, debes definir cuál es tu misión, tu visión y tus valores. Cuando estos conceptos estén plenamente desarrollados y tus acciones se centren en el cumplimiento de estos, tendrás marcado el camino a seguir para alcanzar tu objetivo principal. Es importante que estos tres conceptos sean coherentes entre sí y de esta manera, se puedan vincular entre ellos.

**La misión** de la empresa es la base para que el equipo directivo tome todas las decisiones importantes. Su definición incluye los siguientes elementos:

- Nuestro concepto como empresa.
- Nuestra naturaleza.
- Nuestra razón de existir.
- Nuestros clientes potenciales.

En nuestro caso, nuestra misión es esforzarnos para satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo productos de alta calidad y que no se encuentran en cualquier tienda física y venderlos a un precio razonable.

**La visión**, se convierte en el camino a seguir a largo plazo de la empresa y sirve como dirección e incentivo para orientar las decisiones estratégicas para el crecimiento y la competitividad.



Los criterios para crear una visión son:

- Definir QUÉ se va a estar haciendo en el futuro.
- Determinar PARA QUIÉN vamos a estar trabajando (nuestros futuros clientes).
- Especificar PARA QUÉ se quiere hacer.
- Establecer CÓMO se va a realizar.

A continuación, proponemos para nuestra empresa las siguientes visiones: Ser la marca número 1 en el mercado Online, centrada en el cliente, ofreciéndole productos que le pueden facilitar la vida y resultar útiles. De esta forma, nuestra empresa se va a esforzar para anticipar todos los deseos del comprador y así, satisfacer sus necesidades.

**Los valores** de la empresa son el pilar más importante de las organizaciones. Con ellos, de hecho, se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente, los de sus líderes.

Los valores de nuestra empresa son los siguientes:

- Dirigir la fidelización a largo plazo.
- Preocupación por el cliente.
- Pasión por la innovación.

## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO**

### **2.1. ENTORNO GENERAL**

Todos los elementos que no podemos controlar y que afectan a la empresa de alguna manera son elementos que debemos tener en cuenta en nuestro análisis. Es vital comprender cómo funcionan estos elementos para determinar cómo funciona el mercado.

Para analizar el entorno, es importante considerar los datos macroeconómicos, como el PIB (Producto Interno Bruto), la inversión, el consumo privado, el IPC (Índice de Precios al Consumidor) de los años siguientes y los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística.

Esto nos ayudará a realizar un mejor análisis para comprender la información de los diferentes competidores en nuestro mercado, la competencia con ellos y entre ellos, el poder de negociación con proveedores y la amenaza de productos alternativos. Todo ello le da el valor al significado para

competir en nuestra industria.

Debemos comprender las condiciones actuales del mercado y previsiones de futuro para formular nuestra estrategia de la forma más objetiva.

### **2.1.1. DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL**

En el campo de venta de productos textiles online, la legislación es relativamente simple y más fácil de aplicar que en otros productos de otros sectores.

Las principales leyes aplicables son:

- Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y el Comercio Electrónico (LSSICE)<sup>1</sup>. Su finalidad es la de proteger los derechos de los consumidores de productos y servicios a través de Internet. Además, organiza la comunicación a través de campañas de correos electrónicos o el almacenamiento de cookies.
- Ley General de Defensa de los Consumidores y Usuarios (LGDCU)<sup>2</sup> esta normativa se hizo para fomentar la transparencia de comunicación en las tiendas online.
- Ley de Ordenación del Comercio Minorista Establece la aplicación del IVA en E-commerce. En las ventas online, el IVA depende del país del cliente, no del país donde el dropshipper tenga su tienda.
- Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD)<sup>3</sup> el cumplimiento de esta ley implica el registro de nuestra web en la Agencia Española de Protección de Datos para que la selección de datos de los clientes se haga de forma legal.

---

<sup>1</sup> Ministerio de asuntos Económicos y transformación digital. Disponible en: <https://lssi.mineco.gob.es/Paginas/index.aspx> [consulta: 20/05/2021]

<sup>2</sup> Agencia Estatal Boletín Oficial del estado. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-20555> [consulta: 20/05/2021]

<sup>3</sup> Agencia Española protección datos. Disponible en: <https://www.aepd.es/es> [consulta: 20/05/2021]

### 2.1.2. DIMENSIÓN ECONÓMICA

A principios del siglo XXI, exactamente en el año 2020, el mundo se vio envuelto en una crisis mundial que afectó a la economía de manera increíble y en la que se produjeron sucesos negativos para la sociedad en todos los ámbitos. Con estos sucesos, nos referimos al nivel de empleo, como el PIB.

Antes de empezar, conoceremos el significado del término “Crisis”. A continuación, desarrollaremos varias definiciones de distintas referencias que han explicado este concepto. Entre ellos tenemos:

El diccionario de la Real Academia española de la lengua, La RAE<sup>4</sup> que lo define como: “5.f. Reducción en la tasa de crecimiento de la producción de una economía, o fase más baja de la actividad de un ciclo económico, o fase más baja de la actividad de un ciclo económico”.<sup>5</sup> También tiene otra definición de crisis que es “1.f. Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados indica como crisis el hecho de producirse un cambio brusco que produzca dificultades significativas en algún aspecto de la vida”.<sup>6</sup> González Herrero (1998) define el término crisis en su libro “La comunicación de crisis en las empresas” como: “situación que amenaza los objetivos de una organización”.<sup>7</sup>

Cada crisis lleva detrás una serie de hechos negativos en término macroeconómico. El producto interno bruto, como principal variable, ha caído debido a la reducción del empleo, que conduce a una disminución del consumo por pérdida de los ingresos (renta). Además, debido a la crisis y a la creciente incertidumbre sobre el futuro, las familias se han visto envueltas en una gran necesidad obsesiva o psicológica de ahorrar, a lo que llamamos ahorro preventivo.

A continuación, analizaremos la evolución de la tasa de crecimiento en España.

---

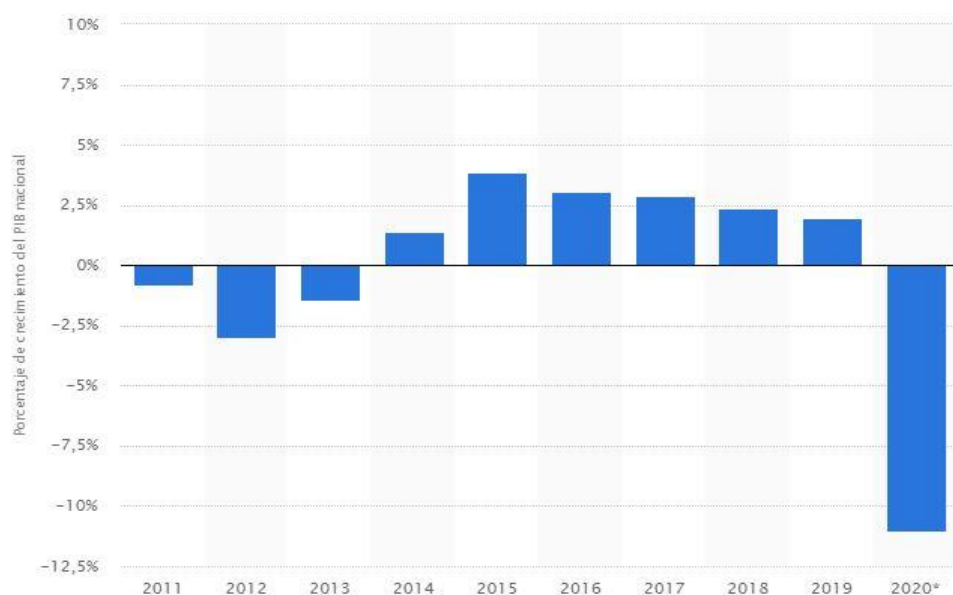
<sup>4</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la lengua española*, 23ª ed., [versión 23.3 en línea]. Disponible en: <https://dle.rae.es> [consulta: 21/05/2021]

<sup>5</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la lengua española*, 23ª ed., [versión 23.3 en línea]. Disponible en: <https://dle.rae.es/crisis?m=form> [consulta: 21/05/2021]

<sup>6</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la lengua española*, 23ª ed., [versión 23.3 en línea]. Disponible en: <https://dle.rae.es/crisis?m=form> [consulta: 21/05/2021]

<sup>7</sup> González Herrero, A. (2014). *La comunicación de crisis en las empresas*.

Figura 2. Evolución de la tasa de crecimiento en España, medida a través del PIB (2011-2020).



Fuente: elaboración a partir del STATISTA (2021).

Con la información anterior y datos procedentes, podemos afirmar que la economía española estuvo en desaceleración desde el 2016 hasta el 2019, pasando de un PIB del 3,03% al 1,98%. Se produjo una reducción de la tasa de crecimiento, aunque continuó con números positivos.

En 2020 el PIB español sufrió una tasa de crecimiento negativa durante la crisis, la cual ha llegado al -11%. El crecimiento del producto interior bruto de España previsto para 2021 es de un 6,4%. Este valor representa una gran mejora en la economía nacional.<sup>8</sup>

A través del gráfico, podemos observar cómo la pandemia del COVID 19 ha afectado significativamente en el nivel del PIB nacional, consecuencia de otros factores que vamos a ver a continuación.

<sup>8</sup> Statistica. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/498303/crecimiento-anual-del-producto-interior-bruto-de-espana/> [consulta: 21/05/2021]

Figura 3. Evolución de la tasa de paro en España (2020).

| España: Tasa de desempleo 2020 |                   |                                                                                   |                          |                                                                                    |                                                                                           |
|--------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | Tasa de desempleo |                                                                                   | Desempleo hombres        |                                                                                    | Desempleo mujeres                                                                         |
| Diciembre 2020                 | 16,1%             |  | 14,1%                    |  | 18,3%  |
| Noviembre 2020                 | 16,1%             |  | 14,1%                    |  | 18,4%  |
| Octubre 2020                   | 16,3%             |  | 14,4%                    |  | 18,6%  |
| Septiembre 2020                | 16,6%             |  | 14,6%                    |  | 18,8%  |
| Agosto 2020                    | 16,7%             |  | 14,8%                    |  | 18,9%  |
| Julio 2020                     | 16,4%             |  | 14,7%                    |  | 18,3%  |
| Junio 2020                     | 16,0%             |  | 14,6%                    |  | 17,6%  |
| Mayo 2020                      | 15,3%             |  | 14,2%                    |  | 16,7%  |
| Abril 2020                     | 15,2%             |  | 14,0%                    |  | 16,5%  |
| Marzo 2020                     | 14,5%             |  | 13,1%                    |  | 16,0%  |
| Febrero 2020                   | 13,6%             |  | 11,9%                    |  | 15,5%  |
| Enero 2020                     | 13,8%             |  | 12,2%                    |  | 15,7%  |
| < Tasa de desempleo 2019       |                   |                                                                                   | Tasa de desempleo 2021 > |                                                                                    |                                                                                           |

Fuente: elaboración a partir del STATISTA (2021).

Con el inicio de la crisis en 2020, la tasa de paro se encuentra en un 13,8%. Este porcentaje va subiendo de forma progresiva hasta finales de año, situándose con una tasa de paro del 16,1%.<sup>9</sup>

### 2.1.3. DIMENSIÓN DEMOGRÁFICA

Las compras a través de la web han tomado una pauta inequívoca en los últimos tiempos para los compradores. En España, eso cambia a partir de marzo de 2020, y en consecuencia de la extensión de la pandemia han aumentado sustancialmente. Más del 72% de los clientes españoles de Internet, en el rango de 16 y 70 años, utilizan Internet como canal de compra, comparable a unos 22,5 millones de personas. Lo que implica, el ritmo de compras a través de la web aumente hasta 3,5 veces cada mes, con un coste de compra normal de 68 euros.

Las principales razones de las compras en la web son la accesibilidad de tres componentes fundamentales: conveniencia (98%), ofertas y variedad de artículos (95%) y coste (91%). No obstante, el 73% de los clientes confía en los sitios web, debido a dos factores: una buena experiencia, como indica el 81% de los encuestados y el agradecimiento a la presencia de técnicas de pago seguras, revelado por el 76% de los españoles.

<sup>9</sup> Datosmacro, Desempleo de España. Disponible en:

<https://datosmacro.expansion.com/paro/espana?sector=Tasa+de+desempleo&sc=LAB-&anio=2020>  
[consulta: 21/05/2021]

Una encuesta realizada recientemente por PwC<sup>10</sup>, destaca que el 54% de los consumidores españoles afirma haber reducido sus compras en tiendas habituales desde el inicio de la pandemia Covid-19. Mientras que el 50% afirma haber aumentado su uso de ordenadores, el 44% de teléfonos móviles y 33% tablet para realizar compras a través de Internet.

Los españoles gastan cada vez más dinero en compras online porque suele ser una opción algo más económica. Además, no tienes que navegar, no tienes que hacer cola y puedes comparar cómodamente el mismo producto en distintas tiendas.

#### **2.1.4. DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL**

Actualmente, en la sociedad mercantil se están produciendo continuos cambios, lo que suponen nuevas oportunidades para el mundo emprendedor.

El gran impacto que se ha producido al mundo con la aparición de Internet y el rápido desarrollo de las tecnologías, ha dado lugar a nuevas formas de comunicación, de interacción y de organización social entre todos los habitantes del planeta y ha dado a los conceptos de tiempo y espacio una visión diferente a los de un par de décadas atrás. Por tanto, actualmente, Internet es la herramienta más utilizada para el acceso, la difusión y la generación de información.

En consecuencia, los cambios se han llevado a cabo de forma diferente en función de múltiples factores, entre ellos: el nivel educativo de la población en la que se sitúa la empresa, factores relacionados con la educación, las variables demográficas, las normas de conducta, etc. Estos factores pueden llegar a afectar en la forma de actuar de las empresas ya que los habitantes de una zona determinada comparten algunos valores.

En base a esto, vamos a analizar la población española en relación a Internet y las compras online. Según el estudio sobre Comercio Electrónico B2C realizado por el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI (ONTSI) en 2020:<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> PricewaterhouseCoopers Disponible en: <https://www.pwc.es/> [consulta: 30/05/2021]

<sup>11</sup> Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI (ONTSI). “Estudio sobre Comercio Electrónico B2C”, Ed. 2020. Disponible en: [https://www.ontsi.red.es/sites/ontsi/files/2020-11/B2C2019\\_Ed2020\\_0.pdf](https://www.ontsi.red.es/sites/ontsi/files/2020-11/B2C2019_Ed2020_0.pdf) [consulta: 30/05/2021] 22

- Del total de internautas, el 76,4% ha comprado algún producto o servicio por Internet en 2019.
- Entre los internautas compradores los hombres tienen mayor presencia, un 50,4% frente al 49,6% que representan las mujeres.
- Los internautas entre 35 y 44 años, y entre 45 y 54, son los que realizan más compras con un 23,5% y 22,5% respectivamente.
- Según el nivel de estudios, predominan los compradores internautas con estudios secundarios, 51,1%, mostrando aquellos con estudios primarios muy baja representatividad, 2%.
- Entre las clases sociales tienen mayor presencia la clase alta y media alta, 42%, y media, 43,2%.
- Las ciudades que su población es más de 100 mil habitantes, son las que mayor representación de internautas compradores muestra, 42,1%.

### **2.1.5. DIMENSIÓN TECNOLÓGICA**

Ante el gran impacto que ha generado Internet en las empresas y en la sociedad en general, la tecnología ofrece a las empresas nuevas alternativas de gestión que les permiten responder con mayor facilidad a los cambios.

La conexión entre las organizaciones y los compradores ha sufrido cambios desde el principio de los tiempos, sobre todo, con el desarrollo de la tecnología y de los nuevos avances en la correspondencia. Internet ha alterado el intercambio, impulsando a las organizaciones a ajustarse a las nuevas ocasiones, a ejecutar numerosas progresiones en el método de relación con los clientes.

Hoy en día, todos podríamos llegar a cualquier lugar sin salir de casa, lo que ha impulsado a las organizaciones a tener una presencia online y establecer este mejor enfoque para relacionarse con los clientes, teniendo la opción de llegar a un número más notable de ellos.

Los problemas tecnológicos que afectan a las páginas dedicadas al *dropshipping* son la privacidad, la confianza y la navegación.

La privacidad se refiere a la protección de la información personal, que se puede dividir en "privacidad personal" y "privacidad financiera". Dado que este es un tema muy importante, se recomienda utilizar diferentes tecnologías de software para aumentar la privacidad del usuario.

La confianza aumenta la confidencialidad y la seguridad en las relaciones y promueve el intercambio de información. La confianza en un entorno en línea consta de algunos elementos, como autorización, autenticación, integridad, no repudio y confidencialidad.

La navegación en la página depende de variables como la facilidad de uso, las capacidades de aprendizaje y búsqueda del usuario, la accesibilidad y la comprensión. Utilizando estas variables, nos referimos a la velocidad de acceso y descarga de información de las páginas web, y la disponibilidad en un momento determinado. También, se refieren a las capacidades de búsqueda que debe proporcionar el sitio para que los usuarios puedan encontrar productos específicos más fácilmente.

Al elegir entre diferentes tiendas para negocios en línea, los usuarios eligen aquellas páginas que utilizan software y algoritmos calificados para lograr un alto nivel de protección de la privacidad.

A la hora de elegir entre distintas páginas web, otro punto importante es la forma en que se navegan dentro de las páginas, es decir, los usuarios se preocupan por la facilidad de uso del sitio web, lo que nos esfuerza para conseguir una fuerte participación de los usuarios.

Con todo ello, cabe señalar que en el desarrollo y diseño de la página se debe prestar especial atención a varias técnicas tecnológicas que hacen la diferencia en la compra.

#### **2.1.6. DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL**

Últimamente, el *dropshipping* se ha convertido en una pieza esencial del sistema de ventas mundial. Al igual que otras empresas, la escena de la venta al por menor ha experimentado un cambio considerable tras la llegada de Internet y, gracias a la progresiva digitalización de la vida actual, los compradores de prácticamente todos los países se benefician actualmente de las ventajas de los intercambios en línea. A medida que el acceso y la recepción de Internet aumentan rápidamente en todo el planeta, la cantidad de clientes en las páginas webs también sigue desarrollándose cada año.

El rápido desarrollo de los negocios online es la razón de diferentes efectos, tanto positivos como



negativos, sobre el medioambiente.

En principio, el negocio basado en la web no es, en sí mismo, más contaminante que el comercio convencional en tiendas físicas. Desde el principio, comprar en la web parece un método decente para disminuir la contaminación provocada por el desarrollo autosuficiente de millones de compradores a la tienda. En cualquier caso, la impresión medioambiental del negocio basado en la web depende de algunos factores. Según Fabio Iraldo, profesor del Instituto de Gestión de la Escuela Sant'Anna de Pisa<sup>12</sup>, por ejemplo, habla en términos medioambientales, las compras a través de la web son útiles cuando el cliente tiene que aventurarse una distancia crítica para ir a la tienda (evaluada en más de 15 km). En otras palabras, si la tienda actual atiende a los clientes en una ratio de 15 km, naturalmente es un número negativo reemplazarla con una tienda online. En cualquier caso, hay numerosos componentes diferentes que pueden hacer que el negocio en Internet no sea razonable, como la entrega rápida o "instantánea", que se considera uno de los principales sistemas insostenibles junto con el negocio en línea.

Una parte importante de la impresión de carbono del negocio online proviene de la interacción del envío, que es el punto en el que el paquete sale del almacén o del centro de logística hacia la dirección del cliente. Estas entregas solían hacerse en masa a tiendas que se encontraban, fundamentalmente, en zonas habilitadas para atender el tráfico de mercancías. Desde que se convirtieron en un servicio de entregas a domicilio o puerta a puerta, las áreas residenciales se encuentran con más tráfico y una contaminación más grave.

Además de la entrega rápida, hay otra contaminación más visual: el empaquetado o los envases. A menudo, la compra se entrega envuelta en una caja de cartón. Normalmente aparece, además, en una caja posterior o incluso cubierta con al menos una capa de plástico. La mayor parte del plástico que cubre el artículo no se ve como un paquete, por lo que no se reutiliza. Posteriormente, acaba en los vertederos o en las incineradoras, contaminando el agua y el aire y, en consecuencia, perjudicando el medio ambiente.

Finalmente, los grandes comerciantes de las ventas online para atraer a nuevos clientes, vencer a la competencia y adquirir diversos artículos ofrecen la posibilidad de utilizar un servicio de pago adicional que permite a los compradores obtener sus compras en un solo día. Una gran parte de las

---

<sup>12</sup> Escuela Sant'Anna. Disponible en : <https://www.master-maestrias.com/universidades/Italia/Scuola-Superiore-Sant%E2%80%99Anna/> [Consultado el 02/06/2021].

devoluciones son gratuitas y esto invita a los clientes a comprar más artículos y disminuye la devolución de estos artículos.

## 2.2. ANÁLISIS ESPECÍFICO-INDUSTRIAL

Figura 4. Las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: elaboración propia

### 2.2.1 INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL

Tener competencia en el sector es un buen incentivo, ya que es señal de que se trata de un sector atractivo y en el cual se pueden obtener grandes resultados. Si no hubiera competencia se trataría de un sector en decadencia donde los resultados positivos serían excepcionalmente difíciles de conseguir. Antes de poder posicionar nuestro negocio dentro del mercado, debemos saber quiénes serán nuestros competidores y cómo trabajan.

Nuestra verdadera competencia no serán sólo las tiendas online, ya que un gran número de personas en la actualidad a la hora de comprar ropa se inclinan hacia la tienda física. Sin embargo, para darnos cuenta de quiénes serán nuestros principales rivales debemos mirar desde una ventana a modo de disfraz y buscar "tiendas de zapatillas". De esta manera, obtendremos un listado de nuestros rivales principales y realmente podremos comenzar a investigar su situación en el mercado.

Para tener la opción de vender en este mercado debemos estar seguros de que lo principal es la

diferenciación con nuestros competidores, es decir, qué podríamos ofrecer al cliente que ellos no tienen.

Un punto de diferencia que tenemos frente a nuestra competencia será el coste y es que gracias a que nuestro modelo de negocio se basa en el *dropshipping*, podremos ofrecer precios más competitivos. Nuestro margen de beneficio vendrá de la diferencia del coste del proveedor y el precio que elijamos para vender nuestros artículos. Por ejemplo: el precio de venta por el proveedor es de 15 euros, por lo que el precio que propondremos a nuestros clientes será de 25 euros. Así obtendremos una ganancia de 10 euros.

Cuando buscamos un proveedor, tomamos nuestra decisión teniendo en cuenta la calidad y el coste que nos ofrece. Una vez que elegimos el proveedor vemos que nos brinda una gran variedad de artículos, por lo que nuestro catálogo será muy extenso.

En los negocios que se basan en el *dropshipping* como método de trabajo es muy difícil trabajar con varios proveedores, ya que si nuestra oferta de productos proviene de más de un proveedor los costes que tendrá que asumir el cliente serán demasiado altos.

Para distinguir nuestros productos y nuestra tienda utilizaremos, también, fórmulas como la de realizar sorteos a través de las redes sociales (Instagram, Facebook...), con el objetivo de que nuestro nombre se extienda por Internet y será más conocido, ya que hoy en día realizar campañas publicitarias en las redes sociales son muy fáciles de hacer y conllevan un coste muy bajo para la empresa.

### **2.2.2 COMPETIDORES POTENCIALES**

Actualmente, hay una gran cantidad de empresas que ofrecen zapatillas de fútbol, por lo que se puede decir que la amenaza de nuevos competidores es grande. El que una empresa interesada en entrar en el sector logre hacerlo, dependerá de:

- Barreras de entrada: son obstáculos de diversa índole que dificultan la instalación de una empresa en un mercado o el lanzamiento de una nueva marca o producto. Dichas barreras pueden ser de carácter económico o legal.

- Reacción de las empresas ya establecidas en el mercado ante la posible entrada de una nueva empresa competidora.

Las barreras de entrada en la industria del calzado deportivo son casi inexistentes. Como ya hemos visto, cooperamos con los principales fabricantes de calzado de todo el mundo. Lo mismo ocurre con las barreras de salida, lo único que podemos encontrar es tecnología adquirida, como computadoras. Por tanto, si Pritienda entra en quiebra, es fácil de reutilizar o vender. La investigación sobre la respuesta de la competencia nos sirve de poco porque, como decíamos, las barreras de entrada y salida son casi nulas, lo que significa que entraremos en un sector que tiende a ser muy competitivo y de océano rojo.

### **2.2.3 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**

El estilo, la comodidad y la portabilidad juegan un papel muy importante cuando los clientes eligen productos. De esta forma, es muy importante conocer y comprender los nuevos modelos y materiales puestos en el mercado a tiempo. De esta manera, podemos agregarlos a nuestro catálogo de productos.

### **2.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES**

Según Pérez y Polis<sup>13</sup> (2011), en su trabajo sobre el modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter, el poder de negociación de los proveedores “hace referencia a la capacidad de negociación que cuentan los proveedores, quienes definen el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes”.

Algunos de estos serían Adidas España S.A., Nike S.L., Joma Sport S.A., Penalty, Kelme Internacional S.A., Munich S.L., Puma Aragón S.A. o Lotto Sport España S.L. El objetivo es establecer relaciones a largo plazo con los principales proveedores, podemos obtener precios competitivos y otros privilegios comerciales, aumentando así nuestros márgenes de beneficio.

Asimismo, ya se ha comentado que implementaremos un método de "*dropshipping*", que nos permitirá tener una amplia gama de productos, bajar los costes fijos y reducir los tiempos de entrega. La desventaja de este método, es que algunos proveedores tienen una gran influencia sobre nosotros. Para debilitar este poder, se llevarán a cabo negociaciones comerciales con un gran

---

<sup>13</sup> Pérezy Polis (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter.

número de proveedores. De esta manera, podemos reducir nuestro enfoque en el porcentaje de ventas de un solo proveedor. Si alguno de nuestros proveedores no desea trabajar mediante el método de "*dropshipping*", se contratarán los servicios de empresas como Inventorysource, Doba o Dropshipdirect que brindan diversas marcas y modelos de calzado. Además, estas empresas se especializan en este método.

### **2.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

El poder de negociación de nuestros clientes será muy bajo, porque son personas físicas que no tendrán un volumen de compra elevado. Al elegir el método de *dropshipping*, no nos exponremos al riesgo de convertirnos en un proveedor débil, ya que, si un cliente nos pide que proporcionemos una gran cantidad de productos, solo necesitamos contactar con nuestro proveedor y proporcionárselos. También, buscaremos proveedores que brinden productos de mejor calidad para reducir la flexibilidad de la línea de indiferencia. Además, debemos diferenciarnos de la competencia a través de publicidad y precios competitivos.

## **3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO**

En este apartado analizaremos en detalle todas las actividades de nuestra tienda, concretamente las actividades principales y auxiliares, aplicando un modelo denominado la cadena de valor de Porter. Este modelo se refiere a la cadena de actividades de una empresa u organización que transforma insumos en productos y servicios que los clientes valoran. Este proceso de conversión involucra un conjunto de actividades principales y actividades de apoyo que agregan valor al producto, como se muestra en la figura 5.

Figura 5. Gráfico de la Cadena de Valor de Porter



Fuente: webyempresas

Por un lado, las principales actividades serán aquellas que se encuentren directamente relacionadas con el proceso productivo de la empresa, entre las que se encuentran las siguientes:

- ❖ **Logística interna:** La primera gran actividad en la cadena de valor de Porter es la logística interna. La empresa necesita administrar y gestionar las actividades de recepción y almacenamiento de las materias primas necesarias para la elaboración de los productos, así como la forma en que se distribuyen los materiales. Cuanto mayor sea la eficiencia de la logística interna, mayor será el valor generado por la primera actividad.  
En nuestro caso, y como somos una empresa basada en el método dropshipping, no necesitamos tener un stock ni hacer envíos a los clientes.
- ❖ **Operaciones:** La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones obtienen materias primas de la logística de entrada y crean productos. Naturalmente, cuanto mayor sea la eficiencia operativa de la empresa, más dinero podrá ahorrar la empresa, aportando así valor añadido a los resultados finales.
- ❖ **Logística externa:** Una vez que se completa el producto, la siguiente actividad en la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de producción y se entrega a mayoristas, distribuidores o consumidores finales, dependiendo de la empresa.

- ❖ **Marketing y ventas:** Son las cuartas actividades principales de la cadena de valor. Aquí, debes tener cuidado con los costes publicitarios, que son una parte básica de las ventas. En nuestro caso, esta actividad la tenemos muy presente, ya que invertimos una cantidad de dinero mensual para aumentar las ventas. Por consiguiente, con el marketing y publicidad podemos llegar a más clientes y ser conocidos en el mercado.
- ❖ **Servicios:** La última actividad en la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, desde la gestión de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta de productos. Tener un componente de servicio sólido en la cadena de suministro puede brindar a los clientes el apoyo y la confianza necesarios, aumentando así el valor del producto.

Por otro lado, las actividades primarias realizarán las funciones de apoyo de las principales actividades para asegurar el total funcionamiento de nuestra empresa, estas serán las siguientes:

- ❖ **Infraestructura de la empresa:** Son actividades que apoyan a toda la organización, como contabilidad, finanzas, planificación, control y gestión, entre otras.
- ❖ **Gestión de recursos humanos:** Incluye la búsqueda, la contratación y el entusiasmo de los trabajadores.
- ❖ **Desarrollo tecnológico:** Nuestra empresa instalará un software de gestión para facilitar la ejecución de las tareas administrativas.
- ❖ **Aprovisionamiento:** Es una compra que se realiza durante el desarrollo de la actividad.

#### 4. ANÁLISIS DAFO

A partir de los datos obtenidos en los puntos anteriores, realizaremos una investigación esencial. Aquí notaremos la circunstancia en la que se encuentra este plan de negocio y con esto necesitamos planificar la disposición esencial de Pritienda. Antes de establecer las opciones esenciales, es importante hacer un análisis de la organización. Para lograr esto, la mejor estrategia según Espinosa<sup>14</sup> (2014) es el examen DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), el cual nos permitirá resumir los principales puntos clave del mercado y las habilidades que tiene nuestra empresa. Con ello, obtendremos datos sobre el método más competente para explotar nuestras fortalezas y cómo abordar nuestras debilidades.

Antes de realizar y elaborar el análisis DAFO tendremos que tener en cuenta:

❖ Las Debilidades: Son los puntos débiles de nuestra empresa que nos perjudicarán en la consecución del objetivo. Intentaremos aprovecharnos al máximo de las oportunidades y de nuestras fortalezas para que de este modo podamos reducir las amenazas y disminuir nuestros puntos débiles.

❖ Las Amenazas: Serán también factores externos a nuestra empresa que pueden perjudicarnos a la hora de lograr el objetivo.

❖ Las Fortalezas: Son los puntos fuertes de nuestra empresa, es decir, aquellos que nos ayudarán a cumplir el objetivo.

❖ Las Oportunidades: Son, en general, aquellos elementos que no podemos controlar y que siendo externos a la empresa pueden ayudarnos a conseguir el objetivo.

En el siguiente gráfico vamos a mostrar las principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de nuestra empresa:

---

<sup>14</sup> Espinosa (2014). La matriz de análisis DAFO (FODA)



Figura 6. Matriz DAFO de la empresa Pritienda



Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis, se aprecia que Pritienda cuenta con grandes oportunidades y fortalezas. Para las debilidades y amenazas se podrían tomar medidas para eliminarlas, o incluso convertirlas en nuevas fortalezas entre ellas:

Utilizar las redes sociales y los clientes que están satisfechos con nuestro servicio para realizar potentes actividades de marketing, con el fin de que las personas nos conozcan y así, atraer a la mayor cantidad de clientes posibles. Además, se puede realizar sorteos por dichos productos a través de las redes sociales (Instagram, Facebook), con el fin de atraer a muchas personas a saber nuestros productos.

## 5. ANÁLISIS DEL MERCADO

El posicionamiento de una marca requiere un estudio y unas investigaciones en el mercado para seleccionar que tipo de clientes deseamos atraer, para ello, será necesario conocer las necesidades de dichos clientes y satisfacerlas con unos productos que proporcionan un valor adicional y superior a los de competencia en el mercado objetivo. Por lo tanto, el primer paso que debemos tener en cuenta para posicionar nuestra marca es la identificación de los segmentos existentes en el mercado, para poder seleccionar y saber cuál de ellos es el más atractivo.

### ▪ Segmentación:

La segmentación implica dividir a los clientes potenciales en grupos distintos, diferenciándose unos de otros, y a su vez, mostrando homogeneidad dentro del mismo. Eso quiere decir, debemos identificar consumidores que tengan preferencias muy parecidas entre ellos, con el fin de agruparlos

según sus prioridades distintas al resto de grupos.

En nuestro caso, hemos agrupado a nuestros clientes en:

➤ **Segmentación geográfica.**

La cual divide al mercado en diferentes unidades geográficas; como nación, regiones, provincias, ciudades. Es por tal motivo que la empresa debe decidir en qué ámbito territorial va a desarrollar sus actividades.

➤ **Segmentación demográfica:**

Grupo comprendido desde los 6 años hasta los 25 años: estos clientes suelen decantarse por las zapatillas que usan sus “ídolos”, con colores llamativos, brillantes y estilos extravagantes.

Grupo comprendido desde los 25 años hasta los 45 años: este segmento suele elegir modelos clásicos, con colores neutros y de gran calidad.

▪ **El público objetivo**

Entre todos los segmentos de consumidores, es necesario elegir cuál de ellos pasará a formar parte del público objetivo, porque de ello dependerá la estrategia del Briefing de Medios.

¿QUÉ? Para convertirnos en una marca reconocida en el mercado y con el objetivo de incrementarla, el atributo más destacable del producto que se ofrece a los consumidores es la libertad, y el placer se centrará en la originalidad y la imagen rebelde que sienten al usar el producto.

¿QUIÉN? La empresa se enfoca en la población entre 6 y 45 años, de la cual obtendremos información sobre las compras que realicen los clientes a través de nuestra página para conocer la aceptación del producto, si ha sido acogido y si ha llegado al público objetivo.

¿COMO? La empresa ha invertido una cantidad de dinero para la publicidad con el fin de llegar al público objetivo.

▪ **Posicionamiento**

El posicionamiento incluye creatividad, es decir, crear cosas que no existen en la mente de las personas.

Según (Kotler, Philip & Land, Kevin, 2012) la definición del posicionamiento es: “Posicionamiento no es lo que se hace con el producto, sino es lo que se construye en la mente de las personas”<sup>15</sup>.

Para posicionar un producto, no se debe basar únicamente en el producto, sino que este se quede grabado en la mente del comprador para que lo recuerden, lo vuelvan a comprar y lo recomienden, lo cual garantiza que el producto sea la primera opción. El posicionamiento ayuda a incrementar la visibilidad de una marca o producto en segmentos de mercado, proporcionando así a las empresas una mayor rentabilidad, por lo que el posicionamiento es una herramienta de marketing útil.

Posicionarse significa comprender la parte central del mercado donde la empresa quiere atraer la atención de los clientes, por lo que es necesario que la marca de zapatillas de fútbol Pritienda determine la segmentación demográfica del mercado donde se enfocará, sus características propias, necesidades y costumbres en donde quiere ser reconocida. (Ferré J. , 2008). Hace referencia: “Para lograr un buen posicionamiento de mercado se debe seguir pasos importantes, tales como la segmentación, el estudio de atributos del producto, el estudio de mercado para la construcción del mapa de posicionamiento frente a la competencia, las estrategias para lograr el posicionamiento y la comunicación del posicionamiento”<sup>16</sup>.

## **6. PLAN DE MARKETING**

### **6.1. PRODUCTO / SERVICIO**

El catálogo de productos es diverso porque proporcionaremos una amplia gama de marcas y modelos de zapatillas. Nuestra filosofía es brindar a nuestros clientes los mejores productos a los mejores precios. Para ello, negociaremos con los proveedores de mejor calidad y propietarios de marcas en el momento oportuno y les daremos las garantías adecuadas. Por consiguiente, elegiremos zapatillas clásicas de alta calidad aceptadas por consumidores más tradicionales y zapatillas de última tendencia para satisfacer a los clientes que desean usar la última moda deportiva.

---

<sup>15</sup> Kotler, Philip & Land, Kevin. (2012). Dirección del Marketing. México: PEARSON PRENTICE HALL.

<sup>16</sup> Ferré, José. (2008). Marketing y ventas. España: OCEANO. (p.269).

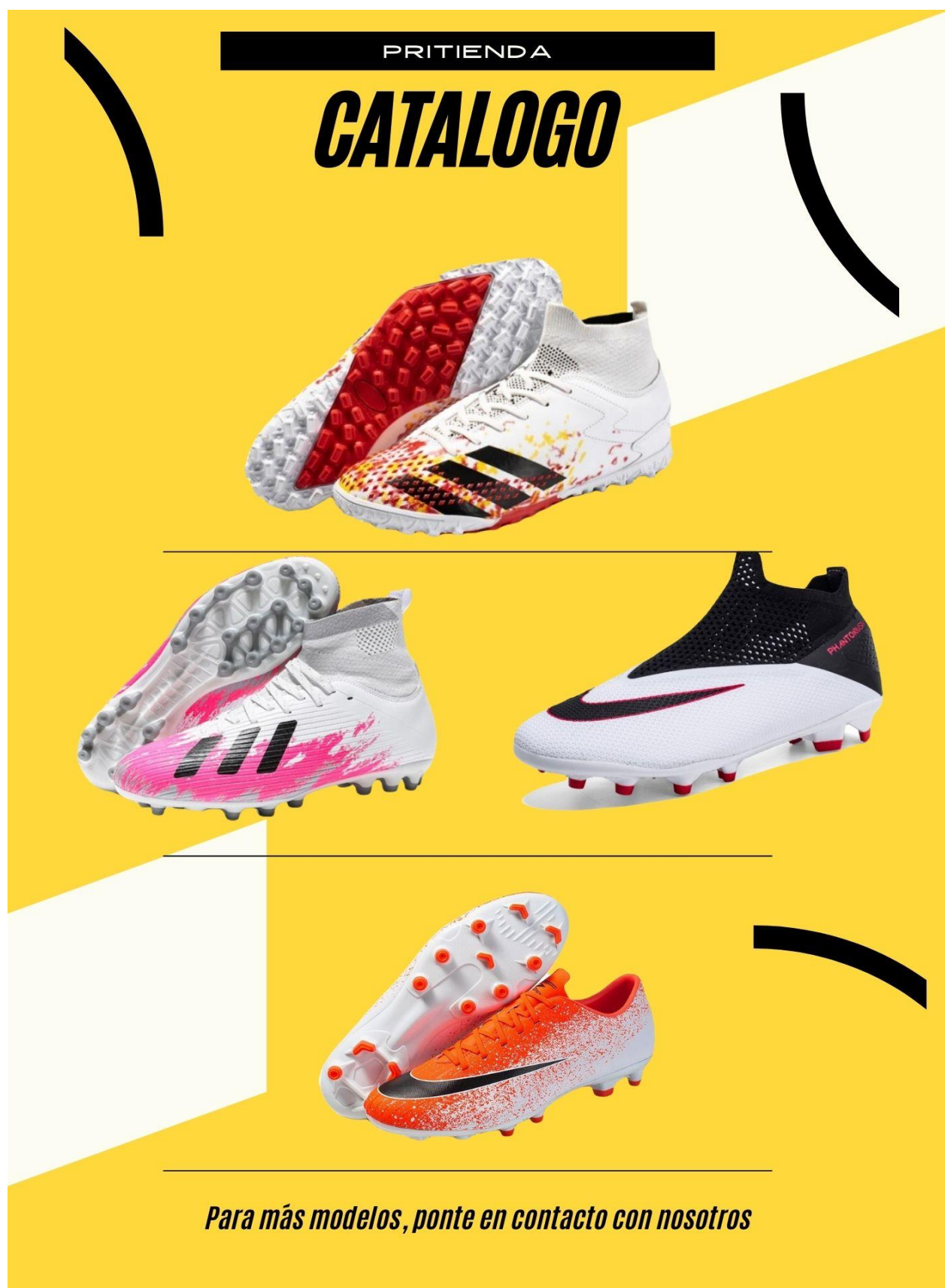
Tabla 1. Categoría de los productos de Pritienda

| Productos                     |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Hombres                       | Mujeres                       | Niños                         |
| Zapatillas de fútbol (césped) | Zapatillas de fútbol (césped) | Zapatillas de fútbol (césped) |
| Zapatillas de fútbol (sala)   | Zapatillas de fútbol (sala)   | Zapatillas de fútbol (sala)   |

Fuente: Elaboración Propia

Como empresa, uno de nuestros objetivos será permitir que nuestros clientes tengan una experiencia positiva cada vez que realicen una compra. Para ello, utilizaremos el chat, correo electrónico y redes sociales, donde brindaremos sugerencias y resolveremos todas las dudas que puedan surgir.

Figura 7. Modelo de los productos de Pritienda



Fuente: Elaboración propia

## 6.2. PRECIO

El precio se puede definir como la cantidad de efectivo que es pagada por los consumidores a cambio de poseer un producto o servicio (Monferrer,2013)<sup>17</sup>.

Como ya hemos dicho con anterioridad, el margen para el comercio minorista se sitúa cerca del 50%. Sin embargo, a este porcentaje hay que restarle impuestos (3%), gastos relacionados con el negocio (17%) y descuentos que tiene que ofrecer al consumidor final (24%). Si profundizamos en los descuentos, a Pritienda. le compensaría reducir el margen de beneficio durante la época de no rebajas, ya que, durante esta época, el beneficio obtenido por los minoristas es reducido (6%).

Debido a la gran variedad de productos y proveedores, no podremos establecer un precio único. A continuación, en el siguiente apartado se explicarán en términos porcentuales el coste y beneficio que nos traerá la venta de zapatillas a nosotros y a los fabricantes.

### • FABRICANTE

Lo primero que queremos decir es que no hay ningún coste FOB (Free onboard) por la talla. Porque si el fabricante produce desde la talla 35 hasta la 45, el coste asignado será el coste del código intermedio, que es 40 en este caso. Según un estudio realizado por Gorka Cabañas en 2016, el coste promedio de fabricación es de 20% - 22% basado en el precio de venta de las marcas ASICS, Adidas y Nike. Esto significa que, si compramos zapatillas por valor de 100 euros, el precio de producción es de 21 euros. Posteriormente, se debe sumar el precio de producción con seguros, aranceles, impuestos y transporte desde el punto de fabricación hasta el almacén. El coste de todo esto suele ser el 21% del precio de producción. Esto significa que el precio de nuestras zapatillas de 21 euros después de su llegada al punto de entrega es de 25,41 euros.

En el sector de la venta de zapatillas, los márgenes de beneficio minorista se acercan al 50%, lo que significa que nuestros fabricantes nos venderán las zapatillas de 100 euros a un precio de 50 euros.

De esta forma, obtendrán un beneficio bruto de 24,59 euros. No obstante, esta ganancia bruta debe deducirse de los siguientes gastos: salarios, costes de distribución, actividades de marketing, más impuestos, pérdida de valor y otros gastos relacionados con el negocio. Así que al productor todavía le queda el 5% del beneficio neto, lo que significa que el productor solo gana 5 euros por las

---

<sup>17</sup> Monferrer, D. (2013). Fundamentos del Marketing (pp. 151). Castellón de la Plana: Universidad Jaume I. 1a Edición.

zapatillas vendidas a 100 euros.

- MINORISTA

Como hemos señalado anteriormente, el margen de beneficio del comercio minorista se acerca al 50%. Pero de este porcentaje hay que restar impuestos (3%), gastos relacionados con el negocio (17%) y descuentos que se deben ofrecer al consumidor final (24%). Dado que el beneficio obtenido por el minorista durante el período de rebajas es muy bajo (6%), reducir el margen de beneficio durante el período que no es de rebajas lo compensará.

En nuestra tienda los precios que hemos puesto y que nos va a llevar unos beneficios son los siguientes:

En la siguiente tabla tenemos los precios de venta e incrementos interanuales.

Tabla 2. Lista de precios de las zapatillas en Pritienda

| PRODUCTOS                             | PRECIO SIN IVA | IVA (21%) | PRECIO TOTAL |
|---------------------------------------|----------------|-----------|--------------|
| Zapatillas de fútbol (césped) Hombres | 39,99 €        | 8,39 €    | 48,38 €      |
| Zapatillas de fútbol (sala) Hombres   | 37,69 €        | 7,91 €    | 45,60 €      |
| Zapatillas de fútbol (césped) Mujeres | 36,99 €        | 7,76 €    | 44,75 €      |
| Zapatillas de fútbol (sala) Mujeres   | 33,99 €        | 7,13 €    | 41,12 €      |
| Zapatillas de fútbol (césped) Niños   | 26,46 €        | 5,55 €    | 32,01 €      |
| Zapatillas de fútbol (sala) Niños     | 21,99 €        | 4,61 €    | 26,60 €      |

Fuente: Elaboración propia

### 6.3. DISTRIBUCIÓN

Como hemos dicho a lo largo de nuestro trabajo, implementaremos una estrategia *dropshipping* para la distribución de nuestros productos. Según Elcano, German y Pickett (2000)<sup>18</sup>, *dropshipping* consiste en la venta de los productos de forma online sin necesidad de un almacén. Hacer de nuestra empresa un intermediario en la venta de zapatillas de fútbol. Los productos adquiridos en nuestra tienda online se enviarán a los clientes a través de proveedores. A continuación, analizaremos con más profundidad el papel que juega cada agente.

- Cliente → realiza la compra de nuestro producto mediante la página de Pritienda., sin que le afecte el tipo de distribución.
- Pritienda. → cuando se recibe el pedido lo mandamos directamente al proveedor con todos los datos del cliente.
- Proveedor → su trabajo es preparar el pedido en un paquete “packaging” con nuestro nombre, nuestro logo y la dirección del cliente (jamás aparecerá la suya). Posteriormente, lo enviará al cliente ocupándose de todos los procesos de aduanas, entregas y otros gastos de transporte.

Gracias a esta técnica, nos evitaremos los costos de almacenaje pudiendo dedicar mayor tiempo y más energía en la venta al por menor ya que nuestro inventario será nulo.

### 6.4. COMUNICACIÓN

El mix de comunicación es una herramienta de marketing que debe usarse para difundir productos más ampliamente, generar ventas y construir relaciones duraderas con los clientes. Sin embargo, no todas las estrategias de comunicación tienen el mismo impacto en los consumidores.

En los apartados anteriores se ha explicado con detalle que se trata de una tienda online especializada en la venta de zapatillas de fútbol, por lo cual, utilizar el marketing digital en lugar del marketing tradicional tendrá un mayor efecto en los consumidores.

El marketing digital incluye todas las acciones y estrategias publicitarias o comerciales ejecutadas en medios y canales de Internet (como sitios web, blogs, redes sociales, foros, etc.).

---

<sup>18</sup> Elcano, German y Pickett (2000). Hiding in Plain Sight. In Current Directions in Postal Reform (pp. 337-352). Springer, Boston, MA.



En el caso comentado, se utilizarán dos herramientas muy efectivas: las redes sociales y Google Adwords.

En las redes sociales, los espacios publicitarios se obtendrán a través de plataformas publicitarias que tiene cada una de ellas. Detallando un ejemplo, se toman como referencia los datos proporcionados por Facebook, su plataforma permite la creación de campañas publicitarias en Facebook e Instagram.

Generalmente, los anuncios en estas dos redes se pueden pagar de dos maneras, definiendo el coste por clic, es decir, solo se paga cuando se recibe un me gusta, se comparte o se hace un comentario.

Por otro lado, tienes un coste por mil impresiones, donde debes pagar una tarifa fija sin importar cuántas personas interactúen con la publicación, De media, el coste por clic en redes sociales es de 0,70 euros.

Continuando con la segunda herramienta, Google Adwords es un programa dedicado a la publicidad online que te permite crear anuncios que aparecen en búsquedas, sitios web, videos y aplicaciones de Google.

Además, la plataforma es una subasta automática, cada vez que un cliente hace clic en uno de los anuncios, debe pagar, para colocar el anuncio, hay que elegir palabras clave, crear el anuncio y asignar el presupuesto. Esto marcará la diferencia si otro anunciante elige las mismas palabras clave.

Finalmente, las dos estrategias de marketing digital prevén que los clientes que ven el anuncio puedan comprar de inmediato, con el fin de persuadir al público para que aumente el número de ventas y proporcione mayores ingresos publicitarios.

## 6.5. LOGOTIPO

El logotipo es un símbolo que se utiliza para representar a una institución, marca, persona o sociedad. Se caracteriza por estar compuesto de imágenes, símbolos y/o letras. Según Guerra Faro (2019)<sup>19</sup>, las principales características para que un logotipo tenga éxito son:

- **Original.** Aunque algunas modas inclinarán el diseño de cierta manera, aún se recomienda ser más creativo y tener un logo que sea completamente diferente al de otras marcas, porque esto no te ayudará a diferenciarte de la competencia. El diseño del logotipo original ayudará a brindar una imagen comercial fresca y atractiva a su empresa.
- **Práctico.** El logotipo seguramente se tendrá que reproducir en multitud de materiales (*papel, tela, plástico, cristal, etc.*) Deberá permitir la ampliación y reducción, y la representación en gris y blanco y negro, conservando su legibilidad y sin perder los detalles.
- **Consistente.** Un buen diseño de logotipo debe ser coherente con otras imágenes de la empresa. Mantener una paleta de colores consistente y una estética específica contribuirá al éxito de su aplicación.
- **Adaptado a la audiencia.** El logo debe adaptarse al público objetivo en cuanto a estética, contenido, color, etc. Cada perfil de consumidor (como niños, adolescentes o adultos) necesita un procesamiento especial y contenido visual que se adapte a sus preferencias de consumidor.
- **Profesional.** El diseño gráfico profesional transmite una sensación de solidez y solvencia, que se extiende a la empresa representada por el logotipo.
- **Perdurable.** Es interesante tener en cuenta que el logotipo no pase de moda rápidamente. El diseño puede ser moderno, pero no demasiado "de moda" para evitar un rediseño prematuro.

---

<sup>19</sup> Guerra Faro, S.R. (2019). Características de un buen logotipo. Disponible en: <https://www.desarrolloscreativos.net/disenio-grafico/caracteristicas-de-un-buen-logotipo/>. [Consultado 20/08/2021].

Figura 8. Logotipo de la empresa Pritienda



Fuente: elaboración propia.

El diseño del logotipo ha sido realizado por mí en la aplicación Canva y está compuesto por un fondo de color negro que, aunque no es un color vivo y sofisticado, es elegante y da un toque de seriedad. Después, encontramos en nuestro logotipo el nombre de la tienda que viene dividido en dos líneas. En la primera, tenemos PRI y en la segunda, TIENDA. También, encontramos en nuestro logotipo una frase que me gusta mucho del jugador Pele que dice: “***Cuanto más difícil, mayor es la sensación de victoria***”, esto significa que tenemos que sacrificarnos para alcanzar nuestro objetivo, aunque sea muy difícil. Porque al final y a la hora de lograrlo, sentiremos una sensación de satisfacción enorme. Además, soy una persona que me gustan los retos difíciles, por lo que para mí no sería ningún problema encontrarme ante una situación dificultosa, sino todo lo contrario. Para lo que a otras personas le puede parecer obstáculos, para mí son motivos de superación personal.

Finalmente, podemos observar, el nombre y la frase inspiradora de nuestra tienda que quedan dentro de un cuadro de color blanco porque para mí es el color de la luz y también, deja el nombre de la tienda bien resaltado.

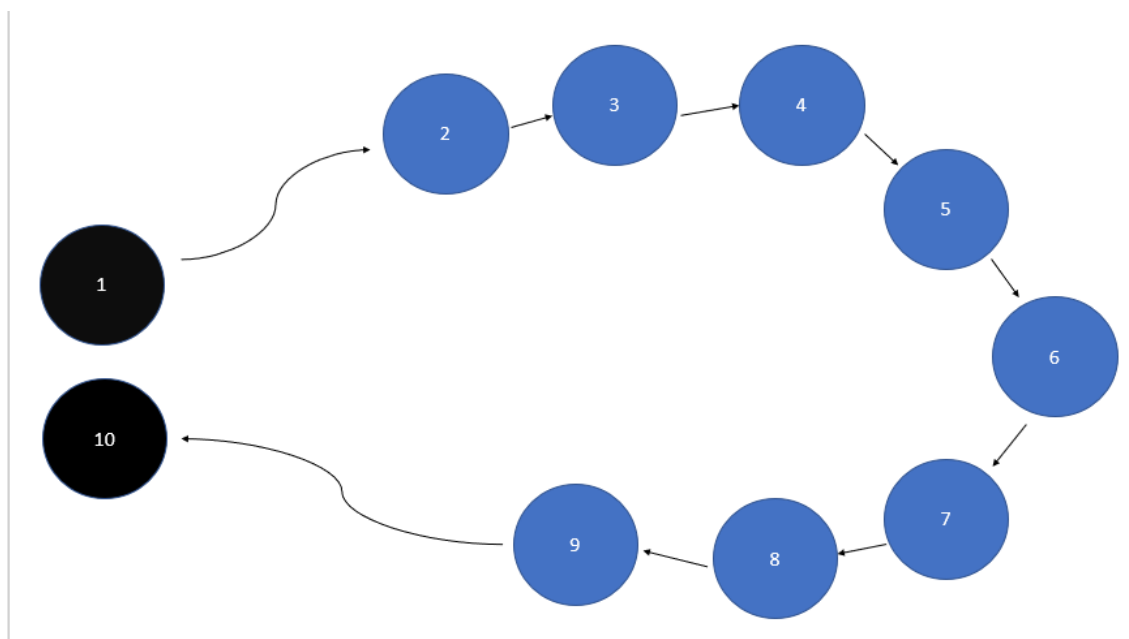
## 7. PLAN DE OPERACIONES

### 7.1. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Para entender el funcionamiento de la empresa, realizaremos un diagrama de flujos que nos ayudará a analizar el proceso actual y nos permitirá representar gráficamente las distintas etapas desde que compramos el producto del proveedor hasta que llega al consumidor final.

- 1- Ayuda y orientación al cliente con la finalidad de la realización de la compra del producto.
- 2- Cobro del producto y recopilación de datos del consumidor (nombre, apellido, dirección, número de móvil).
- 3- Contactar con el proveedor que tiene el producto solicitado.
- 4- Proporcionar al proveedor el pedido con todos los datos del cliente.
- 5- Asegurarse de que ha llegado correctamente el pedido al cliente.
- 6- Realizar encuesta de satisfacción del cliente.
- 7- La encuesta de satisfacción es positiva / negativa.
- 8- Averiguar las causas de dicha insatisfacción.
- 9- Solucionar todos los problemas y las causas de insatisfacción para incrementar el valor de nuestro servicio.
- 10- Agradecer al cliente su confianza depositada en Pritienda.

Figura 9: Proceso de prestación del servicio



Fuente: Elaboración propia.

La elaboración de este diagrama nos ayudará a analizar cada paso de nuestro proceso y entenderlo antes de tratar de mejorarlo. Con el diagrama de flujo en mano, se va a identificar la actividad con valor agregado y las actividades que se pueden mejorar o eliminar.

Las operaciones que vamos a realizar y que hemos mostrado anteriormente van a ser:

**Servicio de búsqueda del producto:** Los productos de fachada son aquellos productos ganadores que jugarán el papel más importante en nuestra tienda, es decir, se convertirán en nuestros productos estrella.

Serán aquellos productos que usaremos para la publicidad y, además, aparecerán en nuestra tienda en la página de inicio.

Por tanto, debemos elegir bien estos productos, no sobrepasar la cantidad de productos en torno a 20; esto también depende del tamaño de la tienda. Si la tienda tiene una expansión de más de 1,000 productos necesitaremos aumentar la cantidad de productos fachada. Pero debido a que mi tienda no alcanza la extensión de 100 productos en este caso, elegimos 20 productos de fachada como máximo.

Los productos restantes llenarán en gran medida las diferentes categorías de la tienda. Aunque no son tan importantes como los productos de fachada, por lo que deben seleccionarse de acuerdo con las normas. No podemos elegir productos al azar sin seguir algunas pautas. Para seleccionar estos productos tenemos que analizar el mercado para saber los productos tendencia en este momento y también tenemos que espiar los productos que vende la competencia.

Hay un truco para encontrar los productos que se venden en las tiendas de nuestra competencia que son, las páginas web que nos facilita algunos productos que están siendo los más vendidos en las redes sociales: (DROPISPY, INFLUSPY, MINEA, ADSPY, COMERCE INSPECTOR).

**Servicio de marketing y publicidad:** Facebook Ads es el sistema de publicidad de Facebook, a través del cual podemos promocionar los anuncios de nuestra tienda online y solo pagamos por los clics que recibimos en los anuncios que publicamos en la comunidad de Facebook.

El funcionamiento de Facebook Ads es muy sencillo, solo necesitamos una campaña publicitaria,

en mi caso, la desarrollé en forma de publicidad. El contenido que publicamos en los anuncios de Facebook puede adoptar las siguientes formas: texto, gráficos o vídeo, que pueden mostrarse en la sección principal de noticias de Facebook como en la sección de historias. Una vez finalizada y publicada la campaña, esta deberá optimizarse todos los días para obtener mejores resultados.

Sin embargo, una característica muy importante de la publicidad en Facebook es que nos permite elegir las características de los usuarios que recibirán nuestros anuncios. Esto nos permite interactuar fácilmente con nuestro target de forma profesional.

**Servicio de atención al cliente y gestiones administrativas:** Será el lugar donde se lleven a cabo los trámites relacionados con la resolución de dudas y problemas planteados por los clientes a través de correo electrónico y teléfono. El servicio de atención al cliente cubrirá el preventa y posventa.

En otras palabras, también, brindaremos un servicio postventa para brindar un mejor servicio al cliente, porque la satisfacción del cliente es lo más importante para nosotros. También, es un lugar para plantear preguntas relacionadas con pedidos de proveedores, contabilidad de empresas y bases de datos de clientes, facturas, etc.

## 7.2. SELECCIÓN DE ACTIVOS NECESARIOS

A continuación, en la tabla de abajo vamos a observar los activos necesarios tanto corrientes como no corrientes que vamos a necesitar para el inicio de nuestra actividad empresarial.

Tabla 3. Activos necesarios

| ACTIVOS NECESARIOS                        |          |                        |           |                   |
|-------------------------------------------|----------|------------------------|-----------|-------------------|
| Activos No Corrientes                     |          |                        |           |                   |
| Elemento                                  | Cantidad | Precio sin IVA (unit.) | IVA (21%) | Precio total      |
| <b>Fianzas constituidas a largo plazo</b> |          |                        |           |                   |
| Fianza del local (2 meses)                | 2        | 300,00 €               |           | 300,00 €          |
| <b>Mobiliario</b>                         |          |                        |           |                   |
| Escritorio                                | 1        | 87,99 €                | 18,47 €   | 106,46 €          |
| Silla escritorio                          | 1        | 49,95 €                | 10,48 €   | 60,43 €           |
| <b>Equipos informáticos</b>               |          |                        |           |                   |
| Ordenador portátil                        | 1        | 888,90 €               | 186,67 €  | 1.075,57 €        |
| Impresora multifunción                    | 1        | 190,00 €               | 39,90 €   | 229,90 €          |
| <b>Activos Corrientes</b>                 |          |                        |           |                   |
| Gastos de constitución                    | 1        | 655,75 €               | 137,71 €  | 793,46 €          |
| <b>TOTAL INVERSIÓN</b>                    |          |                        |           | <b>2.565,82 €</b> |

Fuente: elaboración propia.

Para implementar nuestro proyecto, la única gran inversión inicial que necesitamos es la compra de los equipos informáticos (computadoras e impresoras). La amortización se calcula utilizando el método de forma lineal, y durante diez años. Finalmente, para calcular el inmovilizado final, hemos estimado el total de las inversiones, de forma acumulativa.

### 7.3. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

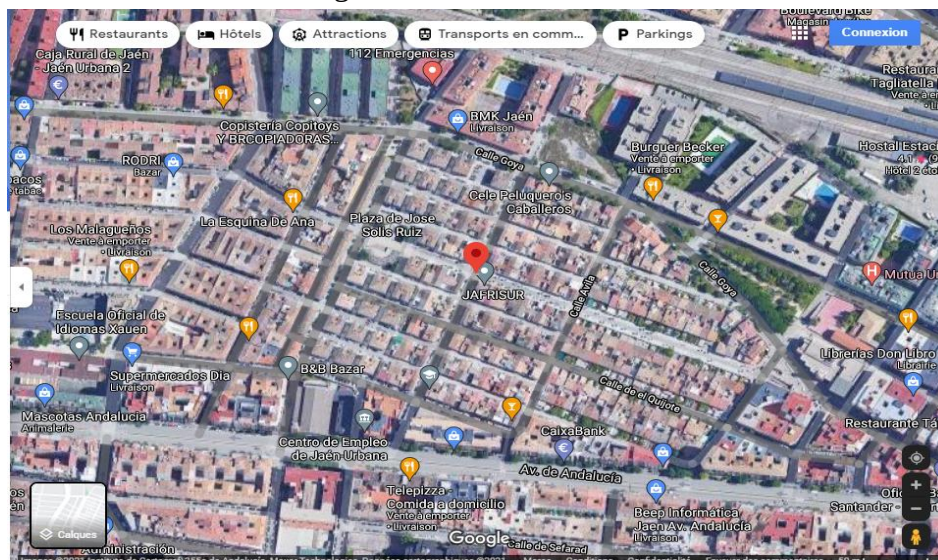
La sede operativa de la empresa estará ubicada en un pequeño solar que tenemos en Jaén. Desde allí gestionaremos el servicio de búsqueda del producto y la realización de la compra, el servicio de atención al cliente, el servicio de marketing y publicidad y las gestiones administrativas de las zapatillas.

Teniendo en cuenta que el negocio de la logística se realizará mediante outsourcing y nos vamos a enfocar en el mercado online, el área del sitio arrendado no será muy grande, y el importe del alquiler pagado no será muy elevado.

La ubicación física no importa porque no es necesaria para el desarrollo del negocio. Por tanto, con estas características, optaremos por un local en la planta baja del edificio, que queda distribuido como sala de despacho. Su superficie es de 60 metros cuadrados y el alquiler mensual es de 150 euros.

Este local está ubicado en Calle Antonio Machado, N° 24 Jaén, código postal 23006.

Figura 10. Ubicación del local



Fuente: Google Maps (2021).



## 8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 8.1. ORGANIGRAMA

A continuación, se van a definir los recursos humanos con los que necesitamos contar para poder desarrollar todos los procesos que se han ido mencionando a lo largo del proyecto. Como se ha estudiado en la asignatura de recursos humanos, estos son el personal de un negocio u organización, es el conjunto de individuos que componen la mano de obra de una organización, independientemente del nivel que ocupan en la jerarquía de la organización (Dessler, 2009)<sup>20</sup>. Es importante realizar bien esta tarea porque estos recursos se hallan presentes en todas las etapas del ciclo del producto, desde la recepción de las mercancías entregadas por los proveedores hasta el cierre del negocio una vez acabada la jornada.

Para el inicio de la actividad de la empresa, se propone una división de la organización por departamentos: el departamento de marketing y el departamento de compras. El organigrama que se propone para la empresa es el siguiente:

Figura 11. Organigrama de la tienda Pritienda



Fuente: elaboración propia

<sup>20</sup> DESSLER, G (2009). Fundamentals of Human Resource Management. Florida: Prentice Hall.

## **8.2. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

Como se observa en el organigrama, la organización estará encabezada por un administrador que cumplirá la función de E-commerce manager, el cual será el responsable de gestionar el proyecto, elegir las categorías de productos, las cantidades que se comprarán para cada modelo, las calidades y los precios de cada artículo y actualizar la red de proveedores. Este será una persona diplomada en Máster de Administración de Empresas con conocimientos de Informática de nivel alto, también, maneja Contabilidad y Finanzas, así como la Gestión de Recursos Humanos. Además, tendrá que tener un buen nivel tanto de manera escrita como de manera hablada en inglés. Este puesto necesita unas habilidades y aptitudes como liderar y tomar decisiones y delegar y adaptarse a cualquier tipo de situación. La misión del administrador queda resumida en los siguientes cuatro puntos:

- Objetivo principal: generar ventas.
- Trabajar el posicionamiento de marca.
- Adaptación de tendencias a la tienda online.
- Contentar y fidelizar a los clientes.

A continuación, el Departamento de Marketing deberá estar dirigido por un empleado licenciado en Marketing Digital y con conocimientos de Administración, Diseño y Edición de vídeos. El profesional que ocupa este puesto es responsable de desarrollar la imagen de la tienda y, también, de replicarla en toda la red, administrar la estrategia de comunicación de la compañía con el propósito de vender, y, además, tiene relación con los medios y las relaciones públicas. El trabajador deberá poseer, también, un buen nivel de inglés para poder escribir las Ad set en las publicaciones.

Por otra parte, el Departamento de Compras estará dirigido, también, por un empleado que tenga experiencia en el sector comercial. Entre las responsabilidades de este último se encuentran la comercialización de los productos, la atención al cliente, entender y controlar el proceso de venta online desde el principio hasta el final, el servicio postventa y la fecha exacta en la que estos productos deben llegar al cliente. El comercial deberá tener un buen nivel de inglés para comunicarse de manera fluida con los clientes extranjeros. Este puesto necesita unas habilidades y aptitudes como facilidad de atraer a los clientes y un buen comunicador y comercial.

### 8.3. NÚMERO DE EMPLEADOS PARA CADA PUESTO DE TRABAJO. PREVISIÓN DE CRECIMIENTO

Como hemos visto en el epígrafe 8.1 del Organigrama, nuestra empresa cuenta con un administrador y dos trabajadores. Se tiene la certeza de que con ese personal se podrá satisfacer los deseos y necesidades de nuestros clientes durante los primeros años de vida del negocio.

No obstante, si en un futuro observáramos un gran aumento de las ventas de los artículos ofrecidos en nuestra empresa, nos plantearíamos alquilar otro local donde podamos trabajar. Para ello, deberíamos ampliar el número de trabajadores en nuestra empresa en al menos un gerente para el segundo local y dos comerciales. Con todo ello, se consigue dejar al administrador centrado únicamente en el control y gestión de la empresa.

Tabla 4. Número de empleados en cada puesto dentro de la empresa

| PUESTOS       | Nº DE PERSONAS |
|---------------|----------------|
| ADMINISTRADOR | 1              |
| TRABAJADORES  | 2              |

Fuente: Elaboración propia

### 8.4. COSTE PERSONAL

El coste de trabajo es el conjunto de los gastos de la empresa relacionados con la utilización de la mano de obra. El coste de trabajo incluye los salarios brutos y todas las cotizaciones patronales.

Tabla 5. Coste del personal dentro de la empresa

| PUESTO            | SALARIO BRUTO ANUAL               | SEGURIDAD SOCIAL ANUAL               | COSTE SALARIAL ANUAL            |
|-------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| ADMINISTRADOR (1) | 1.200 € x 14 pagas = 16.800 €     | 420 € x 12 meses = 5040              | 16.800 € + 5.040 € = 21.840 €   |
| TRABAJADORES (2)  | 1.000 € x 2 x 14 pagas = 28.000 € | 382,79 € x 2 x 12 meses = 9.186,96 € | 28.000 + 9.186,96 = 37.186,96 € |
| TOTAL             | 44.800 €                          | 14.226,96 €                          | 59.026,96 €                     |

Fuente: elaboración propia

El administrador de la empresa cotiza a la Seguridad Social por el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, por lo tanto, el coste que debería pagar la empresa es:

el coste para nuestra empresa sería el siguiente:

- 28,3% contingencias comunes: El 28,3 % de 1.400 € es 396,2 €.
- 0,9 % contingencias profesionales: El 0,9 % de 1.400 € es 12,6 €.
- 0,7 % cese de actividad: El 0,7 % de 1.400 € es 9,80 €.
- 0,1% formación: El 0,1% de 1.400 € es 1,40 €.

**Total: 420 € / mes.**

Cada trabajador de nuestra empresa cotiza por el Régimen General de la Seguridad Social, por lo tanto, el coste que debería pagar la empresa es:

- 23,60% contingencias comunes: El 23,6 % de 1.276 € es 301,13€.
- 5,5 tipo general de desempleo para contrato indefinido: El 5,5 % de 1.276 € es 70,18€.
- 0,20 FOGASA (Fondo de Garantía salarial): El 0,20 % de 1.276 € es 2,55€.
- 0,70 para formación profesional: El 0,70 % de 1.276 € es 8,93€.

**Total= 382,79 € / mes.**

## **9. ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO**

En este apartado hablaremos de la forma jurídica que vamos adoptar para Pritienda, como de los trámites necesarios para su constitución.

### **9.1. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA**

En primer lugar, vamos a determinar la forma jurídica que vamos a seguir para nuestra empresa, se trata de una decisión más que importante, ya que va a decidir futuras problemáticas que surgirán en el quehacer de la empresa. Por eso, tenemos que buscar y analizar la forma jurídica que más se ajuste a nuestro proyecto.

En el gráfico siguiente, se puede observar el número total de empresas de España, a partir del 1 de Enero de 2019, desglosado por la condición jurídica. En ese momento, la forma jurídica predominante en España era la de persona física y la menos común la sociedad comanditaria.

Tabla 6. Número total de empresas de España según su condición jurídica (2019).

| Característica                         | Número de empresas |
|----------------------------------------|--------------------|
| Personas físicas                       | 1.847.996          |
| Sociedades de responsabilidad limitada | 1.154.289          |
| Asociaciones y otros tipos             | 147.010            |
| Comunidades de bienes                  | 116.391            |
| Sociedades anónimas                    | 67.546             |
| Sociedades cooperativas                | 20.830             |
| Organismos autónomos y otros           | 8.928              |
| Sociedades colectivas                  | 137                |
| Sociedades comanditarias               | 70                 |

Fuente: Statística (2021).

En nuestro caso hemos optado por formar una Sociedad de Responsabilidad Limitada, que significa “sociedad en la que el capital social que estará dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, estará integrado por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales”<sup>21</sup>, exponiendo a continuación el porqué de esta decisión.

Para comenzar, vamos a explicar los principales rasgos de esta forma jurídica que se desarrolla para proyectos de empresa de tamaño pequeño, con una sencilla y rápida puesta en funcionamiento. Su constitución se realiza a través de escritura pública, que desglosaremos más adelante en este punto.

Una de las principales ventajas es el capital mínimo<sup>22</sup> necesario para arrancar el proyecto, el cual asciende a 3.000 €, no siendo este excesivo para el comienzo del proyecto. Toda aportación del capital mínimo se considera realizada a título de propiedad, salvo que se estipule lo contrario.

En cuanto a la temática de los socios, el número mínimo de socios en el momento de constituir la empresa es de una persona física, siendo el mínimo un socio. La totalidad de los socios concurren tanto en las pérdidas como en las ganancias en la forma proporcional a su aportación al capital

<sup>21</sup> Ministerio de industria, comercio y turismo. Disponible en: <https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicasDescripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad+de+Responsabilidad+Limitada&idioma=es-es#dDescripci%C3%B3n> [Consultado: 20/08/2021].

<sup>22</sup> Ministerio de industria, comercio y turismo. Disponible en: <https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicasDescripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#dCapital> [Consultado: 20/08/2021].

social. A su vez, todos ellos tienen derecho preferente de suscripción de acciones y de voto en las Juntas Generales, así como derecho a ser informado de dichas Juntas. Por último, tienen derecho a dictaminar el administrador, así como ser elegido como tal. En referencia a los órganos de administración, se constituirá un órgano unipersonal<sup>23</sup> siempre formado por los socios y la toma de acuerdos se tomará por mayoría.

## 9.2. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

La idea principal es trabajar desde casa, de esta manera nos ahorraremos mucho dinero en la inversión inicial. A continuación, desglosaremos el total de las inversiones que vamos a realizar durante el primer año:

### **Gastos de constitución<sup>24,25</sup>:**

La decisión es crear una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Los pasos a seguir son:

- Registrar el nombre de Pritienda S.L. en el Registro Mercantil, solicitando el certificado negativo de denominación social. **Coste: unos 12€.**
  - Documentos a presentar: Instancia oficial con los nombres elegidos (un máximo de cinco por orden de preferencia).
  - Plazo: Antes de ir al Notario. La validez del nombre concedido es de 3 meses. Pasado este plazo debe renovarse, siempre que no hayan transcurrido más de 6 meses, ya que entonces habrá caducado definitivamente.
- Una vez que ya tenemos el certificado de denominación, debemos acudir a una entidad bancaria para abrir una cuenta a nombre de la “sociedad en constitución”, ingresando el capital mínimo inicial obligatorio, **13.000,00 €**. El banco entregará un certificado que habrá que presentar al Notario. Con posterioridad, puede utilizarse el dinero ingresado. **El banco elegido es LA Caixa<sup>26</sup> y el Coste del certificado bancario es de unos 3,75€.**

---

<sup>23</sup> Ministerio de industria, comercio y turismo. Disponible en: [https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicasDescripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#dSociedad\\_unipersonal](https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicasDescripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#dSociedad_unipersonal) [Consultado: 20/08/2021].

<sup>24</sup> Agencia tributaria. Disponible en: <https://www.agenciatributaria.es/> [Consultado: 20/08/2021].

<sup>25</sup> Rankia. Disponible en: <https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2197364-como-crear-sociedad-limitada#paso-1:-registro-del-nombre-de-la-s.l.> [Consultado: 20/08/2021].

<sup>26</sup> Página oficial del banco la Caixa. Disponible en: [https://www.caixabank.es/index\\_es.html#](https://www.caixabank.es/index_es.html#) [Consultado: 20/08/2021].

- Redactar los Estatutos Sociales: Los estatutos son las normas que van a regir la sociedad (nombre, objeto social, capital social, domicilio social, etc.). A continuación, se debe pasar por el Notario para firmar la escritura de constitución de la sociedad, pues sin él no es posible inscribir la sociedad en el Registro Mercantil. Es necesario presentar:
  - El certificado de denominación del Registro Mercantil Central.
  - El certificado bancario.
  - Los Estatutos Sociales.
  - D.N.I.
- Escritura pública de la Constitución de la Sociedad. Es un trámite obligatorio para la posterior inscripción en el Registro Mercantil. ***El coste del notario es en torno a los 325€.***
- Obtención del CIF. Mod. 036. ***Coste: alrededor de 180€.***
- Darse de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE).
- Declaración censal IVA.
- Inscripción en el Registro Mercantil ***Coste: oscila entre los 135€.***

Una vez realizados estos trámites burocráticos, la creación de nuestra empresa ya se ha finalizado. Sin embargo, para que podamos realizar la actividad, tendremos que acudir a la Seguridad Social y al Ayuntamiento de la localidad en la que hayamos establecido la dirección social de la empresa (Jaén), para obtener la solicitud de Licencia de Apertura y obtener el alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.

### **Suministros:**

En el apartado anterior hemos hablado sobre las necesidades que nos surgirán relacionadas con: líneas telefónicas e internet (Vodafone), seguridad online (CloudGuard), seguros (AXA) y posicionamientos (Posicionamiento SEO/SEM). La conclusión obtenida fue que se necesitaba una inversión inicial de **1.054,65€**.

### **Equipos para procesos informáticos:**

Este inmovilizado material es de gran importancia para nuestra empresa, ya que serán nuestras principales herramientas de trabajo.

- Apple MacBook Pro (2020) MYD82Y/A, 13.3” Retina, Apple Silicon M1, 8 GB, 256 GB SSD, MacOS, Gris espacial. Este lo compraremos en la tienda Mediamarket por un precio de **888.90 €**.

- Impresora multifunción láser monocromo con fax e impresión dúplex (30 ppm, USB 2.0, Wifi, Ethernet, Wifi Direct, procesador de 600 MHz, memoria de 64 MB) gris. Esta la compraremos en la página web Amazon.es a un precio de **190,00 €**.

El importe total de las inversiones para la puesta en funcionamiento de nuestro proyecto es de **2.789,3 €**.

## **10. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO**

La empresa hace un Plan de Inversiones para la puesta en marcha de la empresa detallándose los activos y un Plan de Financiación con las fuentes de recursos propios o ajenos necesarias para realizar las inversiones, así como el funcionamiento de la empresa. Para hacer la planificación de Pritienda, realizaremos un Estudio de Viabilidad, que parece la mejor idea ya que reagrupa todos los estudios (inversiones, financiación, ingresos-gastos). Los dos objetivos de la empresa son alcanzar un beneficio positivo y una liquidez positiva.

### **10.1. INVERSIÓN NECESARIA**

En este apartado determinaremos el volumen de recursos económicos necesarios para arrancar el proyecto y el desarrollo de la actividad de la empresa.

Entendemos como inversión inicial al conjunto de todos los activos de nuestra empresa, los bienes y derechos.

En nuestro caso, el presupuesto de inversión de nuestra empresa no será muy elevado, ya que se trata de la creación de una tienda *dropshipping* dedicada a la venta de zapatillas de fútbol.

Los activos materiales que necesitamos para realizar nuestra gestión en la tienda es un ordenador, una impresora y material mobiliario.

En activos intangibles el caso es diferente, ya que en nuestro negocio si deberemos de adquirirlos. Los activos intangibles de nuestra empresa van a ser:

Al ser una empresa dropshipping y trabajar sin stock, el activo corriente de existencias será cero. En cuanto a la tesorería necesaria para iniciar con nuestro proyecto, funcionar correctamente y hacer frente a los primeros pagos, vamos a contar con **13.000,00 €** los cuales nos van a servir para



pagar la cuota de autónomos, el asesoramiento externo, el dominio o el coste de utilizar la plataforma Youcan. En las siguientes tablas se recoge el total de activos y de pasivos que tendrá nuestra empresa:

Tabla 7. Inversión necesaria

| <b>ACTIVOS NECESARIOS</b>                 |                 |                               |                  |                     |
|-------------------------------------------|-----------------|-------------------------------|------------------|---------------------|
| <b>Activos No Corrientes</b>              |                 |                               |                  |                     |
| <b>Elemento</b>                           | <b>Cantidad</b> | <b>Precio sin IVA (unit.)</b> | <b>IVA (21%)</b> | <b>Precio total</b> |
| <b>Fianzas constituidas a largo plazo</b> |                 |                               |                  |                     |
| Fianza del local (2 meses)                | 2               | 300,00 €                      |                  | 300,00 €            |
| <b>Mobiliario</b>                         |                 |                               |                  |                     |
| Escritorio                                | 1               | 87,99 €                       | 18,47 €          | 106,46 €            |
| Silla escritorio                          | 1               | 49,95 €                       | 10,48 €          | 60,43 €             |
| <b>Equipos informáticos</b>               |                 |                               |                  |                     |
| Ordenador portátil                        | 1               | 888,90 €                      | 186,60 €         | 1.075,56 €          |
| Impresora multifunción                    | 1               | 190,00 €                      | 39,90 €          | 229,90 €            |
| <b>Activos Corrientes</b>                 |                 |                               |                  |                     |
| Gastos de constitución                    | 1               | 655,75 €                      | 137,70 €         | 793,45 €            |
| <b>TOTAL INVERSIÓN</b>                    |                 |                               |                  | <b>2.565,80 €</b>   |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Amortización contable

| <b>Elementos</b>                | <b>Precio</b> | <b>Plazo de amortización</b> | <b>% Amortización Anual</b> | <b>Amortización Anual</b> |
|---------------------------------|---------------|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Mobiliario                      | 138,00 €      | 8 años                       | 12,50%                      | 17,00 €                   |
| Equipos informáticos            | 1.078,90 €    | 5 años                       | 20,00%                      | 216,00 €                  |
| <b>Total Amortización Anual</b> |               |                              |                             | <b>233,00 €</b>           |
| <b>Totales</b>                  |               |                              |                             | <b>1.216,90 €</b>         |

Fuente: Elaboración propia

## 10.2. ANÁLISIS DE COSTES

Para realizar nuestra actividad es de gran relevancia realizar una estimación de los costes mensuales. Durante este apartado nos centraremos en los gastos que tendremos una vez ya creada nuestra empresa, ya que los gastos de creación se explicarán detalladamente en el apartado “Plan Financiero”. Entre los más comunes nos encontramos:

- Líneas telefónicas e internet: firmaremos un contrato con Vodafone. Esta empresa nos ofrece fibra óptica (600mb), una línea móvil (llamadas ilimitadas a fijos y móviles y 15 GB de datos móviles) y mantenimiento por **47,19€ al mes**.
- Open Data: es una empresa especializada en la seguridad online. Dispondremos de su servicio técnico, así como de su programa *CloudGuard* por **60,50€ al mes**.
- Marketing: invertiremos entre un 5% y un 8% de nuestros ingresos en marketing. Pero, antes de tener beneficios realizaremos una inversión mensual de posicionamiento en internet. Contrataremos una tarifa de posicionamiento SEO, que nos permitirá situarnos los primeros en las búsquedas y nos aportará estrategia SEO mensual, Este servicio nos costará **250€ al mes**.
- Seguro: contrataremos un seguro multirriesgo, seguro de protección de pagos y un seguro de baja laboral. Estos productos con la entidad AXA nos **costarán 696,96€ al año**.

El total de los gastos mensuales ascienden a **1.054,65€**.

## 10.3. FINANCIACIÓN. FUENTES FINANCIERAS A UTILIZAR Y COSTES DE LAS MISMAS

El Plan de Financiación es un documento importante para la creación de una empresa porque permite promover el proyecto frente a los bancos durante las solicitudes de financiación.

Este plan es un cuadro sintético de las previsiones elaborado para las empresas que simplifica las necesidades de la empresa por una parte y, sus recursos por otra parte.

Podemos distinguir dos fuentes principales de financiación:

- Recursos Propios.
- Recursos Ajenos.

El Plan de Financiación engloba los recursos propios y la financiación ajena a largo plazo. Estos recursos permiten financiar el activo permanente y cubrir una pequeña parte del activo circulante.

### Recursos Propios.

Los recursos propios son la totalidad del dinero aportado por los socios durante la creación de la empresa. Estos recursos permiten financiar una parte de las inversiones, más las reservas que forman para enfrentar a toda situación que puede producirse de manera inesperada. Adicionalmente, los beneficios que no se hayan distribuido entre los accionistas.

Los recursos propios se constituyen de:

- Capital Social.
- Reservas.
- Resultado del ejercicio.

En el caso de nuestra tienda, hemos decidido alquilar un local, donde vamos a trabajar y no comprarlo.

El capital social de la empresa se eleva a 13.000,00 €, por lo que podemos decir que es una suma importante para empezar una actividad en una tienda online dedicada al modelo de negocio *Dropshipping*.

### Recursos Ajenos.

Los recursos ajenos son los recursos que no provienen de los fondos propios y se sitúan en el pasivo del balance porque son obligaciones de pago. Estos recursos permiten a la empresa complementar sus formas de financiación y sus disponibilidades, para financiar la actividad y aumentar así los recursos para la puesta en marcha de la tienda.

Tabla 9. Fuentes de financiación

| FUENTE DE FINANCIACIÓN | Importe     |
|------------------------|-------------|
| CAPITAL SOCIAL         | 13.000,00 € |
| TOTAL                  | 13.000,00 € |

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al capital social, al ser una Sociedad Limitada, el responsable o el administrador es el único socio que desembolsará la cantidad total, es decir, los 13.000,00 €.

Para concluir con el punto de la Financiación, veremos en la siguiente tabla (Tabla 10) cómo quedaría el balance en el momento 0 antes del pago de los gastos, es decir, al comenzar nuestra actividad empresarial.

Tabla 10. Balance Momento 0

|                              | ene-22          | dic-22          | dic-23          | dic-24        | dic-25        | dic-26        |
|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|
|                              | importe         | importe         | importe         | importe       | importe       | importe       |
| <b>Activos no corrientes</b> | <b>1.516,84</b> | <b>1.283,82</b> | <b>1.050,80</b> | <b>817,77</b> | <b>584,75</b> | <b>351,73</b> |
| Inmovilizado material        | 1.217           | 1.217           | 1.217           | 1.217         | 1.217         | 1.217         |
| Amort Acum Inmov Material    | 0               | 233             | 466             | 699           | 932           | 1.165         |
| Inmov Financiero Largo plazo | 300             | 300             | 300             | 300           | 300           | 300           |

|                              |               |                  |                  |                  |                  |                  |
|------------------------------|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Activos corrientes</b>    | 10.827        | <b>16.289,79</b> | <b>24.437,82</b> | <b>37.417,41</b> | <b>60.838,60</b> | <b>84.322,54</b> |
| Inmov Financiero Corto plazo | 800           | 800              | 800              | 800              | 800              | 800              |
| H.P Deudora IVA              | 393           |                  |                  |                  |                  |                  |
| Tesoreria                    | 9.634         | 15.490           | 23.638           | 36.617           | 60.039           | 83.523           |
| <b>Total Activo</b>          | <b>12.344</b> | <b>17.574</b>    | <b>25.489</b>    | <b>38.235</b>    | <b>61.423</b>    | <b>84.674</b>    |

|                                        |               |               |               |               |               |               |
|----------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Patrimonio Neto</b>                 | 12.344        | 13.765        | 19.697        | 30.396        | 49.357        | 72.014        |
| Capital Social                         | 13.000        | 13.000        | 13.000        | 13.000        | 13.000        | 13.000        |
| Reservas                               | 656           | 656           | 765           | 6.697         | 17.396        | 36.357        |
| Resultados Prend. Aplicación           | 0             | 1.421         | 5.932         | 10.699        | 18.961        | 22.657        |
| <b>Pasivos No Corrientes</b>           | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Pasivos Corrientes</b>              | 0             | 3.808,73      | 5.791,98      | 7.839,36      | 12.066,21     | 12.660,62     |
| H.P acreedora IVA                      | 0             | 3.335         | 3.815         | 4.273         | 5.746         | 5.108         |
| H.P acreedora Imp. Soc./IRPF           | 0             | 474           | 1.977         | 3.566         | 6.320         | 7.552         |
| Total Recursos Permanentes             | 12.344        | 13.765        | 19.697        | 30.396        | 49.357        | 72.014        |
| Total Recursos Ajenos                  | 0             | 3.809         | 5.792         | 7.839         | 12.066        | 12.661        |
| <b>Total Patrimonio Neto y Pasivos</b> | <b>12.344</b> | <b>17.574</b> | <b>25.489</b> | <b>38.235</b> | <b>61.423</b> | <b>84.674</b> |

Fuente: Elaboración propia

#### 10.4. PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS ANUALES

En el primer año de comienzo de la página, las ventas estimadas son 2.763 entre los productos disponibles. En la Tabla 11, puede ver cómo aumentarán las ventas en los años siguientes, hasta el año 2026.

Tabla 11. Previsión de ventas anuales

| Productos                    | Ventas 2022 | Ventas 2023 | Ventas 2024 | Ventas 2025 | Ventas 2026 |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Zapatillas de hombres césped | 1175        | 1263        | 1462        | 1641        | 1769        |
| Zapatillas de hombres sala   | 862         | 908         | 1063        | 1203        | 1273        |
| Zapatillas de mujeres césped | 310         | 475         | 575         | 623         | 617         |
| Zapatillas de mujeres sala   | 214         | 357         | 364         | 513         | 512         |
| Zapatillas de Niños césped   | 104         | 101         | 106         | 93          | 122         |
| Zapatillas de Niños sala     | 98          | 96          | 100         | 102         | 119         |
| Total                        | 2763        | 3200        | 3670        | 4175        | 4412        |

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la estimación de los precios de los productos ofrecidos en nuestra tienda, y como veremos en la tabla de abajo (Tabla 12), los precios anuales de cada categoría de las zapatillas que hemos planteado desde el año 2022 hasta el año 2026, observamos un aumento del 2% de acuerdo con la previsión de crecimiento del IPC.

Tabla 12. Previsión de precios anuales (sin IVA)

| Productos                    | Precio 2022 | Precios 2023 | Precios 2024 | Precios 2025 | Precios 2026 |
|------------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Zapatillas de hombres césped | 39,99 €     | 40,79 €      | 41,61 €      | 42,44 €      | 43,29 €      |
| Zapatillas de hombres sala   | 37,69 €     | 38,44 €      | 39,21 €      | 40,00 €      | 40,80 €      |
| Zapatillas de mujeres césped | 36,99 €     | 37,73 €      | 38,48 €      | 39,25 €      | 40,04 €      |
| Zapatillas de mujeres sala   | 33,99 €     | 34,67 €      | 35,36 €      | 36,07 €      | 36,79 €      |
| Zapatillas de Niños césped   | 26,46 €     | 26,99 €      | 27,53 €      | 28,08 €      | 28,64 €      |
| Zapatillas de Niños sala     | 21,99 €     | 22,43 €      | 22,88 €      | 23,34 €      | 23,80 €      |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Ingresos anuales previstos (sin IVA)

| Productos                    | Ingresos<br>2022   | Ingresos<br>2023   | Ingresos<br>2024   | Ingresos<br>2025   | Ingresos<br>2026   |
|------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Zapatillas de hombres césped | 46.988,25€         | 51.517,77€         | 60.833,82€         | 69.644,04€         | 76.580,01€         |
| Zapatillas de hombres sala   | 32.488,78€         | 34.903,52€         | 41.680,23€         | 48.120,00€         | 51.938,40€         |
| Zapatillas de mujeres césped | 11.466,90€         | 17.921,75€         | 22.126,00€         | 24.452,75€         | 24.704,68€         |
| Zapatillas de mujeres sala   | 7.273,86€          | 12.377,19€         | 12.871,04€         | 18.503,91€         | 18.836,48€         |
| Zapatillas de Niños césped   | 2.751,84€          | 2.725,99€          | 2.918,18€          | 2.611,44€          | 3.494,08€          |
| Zapatillas de Niños sala     | 2.155,02€          | 2.153,28€          | 2.288,00€          | 2.380,68€          | 2.832,20€          |
| <b>Total</b>                 | <b>103.124,65€</b> | <b>121.599,50€</b> | <b>142.717,27€</b> | <b>165.712,82€</b> | <b>178.385,85€</b> |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Costes variables

| Conceptos                            | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           | 2026           |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos por ventas                  | 103.125        | 121.602        | 142.717        | 165.708        | 178.348        |
| Imputación de subvenciones           | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Ingresos</b>                      | <b>103.125</b> | <b>121.602</b> | <b>142.717</b> | <b>165.708</b> | <b>178.348</b> |
|                                      |                |                |                |                |                |
| Costes variables (directos)          | 43.489         | 51.351         | 60.319         | 69.928         | 75.237         |
| <b>Margen Bruto s/Ventas</b>         | <b>59.636</b>  | <b>70.251</b>  | <b>82.399</b>  | <b>95.779</b>  | <b>103.110</b> |
|                                      |                |                |                |                |                |
| Gastos de Personal                   | 38.400         | 41.160         | 44.582         | 46.307         | 48.050         |
| Seguridad Social                     | 8.424          | 10.051         | 12.202         | 12.620         | 13.053         |
| Otros Gastos Fijos                   | 10.684         | 10.898         | 11.116         | 11.338         | 11.565         |
| Dotación Amortización                | 233            | 233            | 233            | 233            | 233            |
| <b>Total Gastos Explotación</b>      | <b>57.741</b>  | <b>62.342</b>  | <b>68.133</b>  | <b>70.498</b>  | <b>72.902</b>  |
|                                      |                |                |                |                |                |
| <b>Res. antes Int. e Imp. (BAII)</b> | <b>1.894</b>   | <b>7.909</b>   | <b>14.266</b>  | <b>25.282</b>  | <b>30.209</b>  |
|                                      |                |                |                |                |                |
| Ingresos Financieros                 | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Gastos Financieros                   | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Resultado Financiero</b>          | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
|                                      |                |                |                |                |                |
| <b>Res. antes Impuestos (BAI)</b>    | <b>1.894</b>   | <b>7.909</b>   | <b>14.266</b>  | <b>25.282</b>  | <b>30.209</b>  |
|                                      |                |                |                |                |                |
| Impuesto de Sociedades               | 479            | 1.977          | 3.566          | 6.320          | 7.552          |
|                                      |                |                |                |                |                |
| <b>Resultado Neto</b>                | <b>1.421</b>   | <b>5.932</b>   | <b>10.699</b>  | <b>18.961</b>  | <b>22.657</b>  |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Costes de recursos humanos

|                                       | Año<br>2022   | Año<br>2023   | Año<br>2024   | Año<br>2025   | Año<br>2026   |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Gastos de personal</b>             |               |               |               |               |               |
| Número de socios                      | <b>1</b>      | <b>1</b>      | <b>1</b>      | <b>1</b>      | <b>1</b>      |
| Sueldos de los socios                 | 14.400        | 15.000        | 17.376        | 18.012        | 18.624        |
| Pagas extras de los socios            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
|                                       |               |               |               |               |               |
| Trabajadores asalariados (nº trabaj.) | <b>2</b>      | <b>2</b>      | <b>2</b>      | <b>2</b>      | <b>0</b>      |
| Sueldos de los trabajadores           | 24.000        | 26.160        | 27.206        | 28.295        | 29.426        |
| Pagas extras trabajadores             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
|                                       |               |               |               |               |               |
| Seg. Social Empleados                 | 7.680         | 8.371         | 8.706         | 9.054         | 9.416         |
| Seg. Social Socios (R.E.T.A.)         | 744           | 1.680         | 3.496         | 3.566         | 3.637         |
|                                       |               |               |               |               |               |
| Altas y bajas de socios en R.E.T.A.   | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Altas y bajas de trabajadores         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Total Gastos de Personal</b>       | <b>46.824</b> | <b>51.211</b> | <b>56.784</b> | <b>58.927</b> | <b>61.104</b> |

Fuente: Elaboración propia



Tabla 16. Costes fijos

| Gastos fijos                        | 2022              | 2023              | 2024              | 2025              | 2026              |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Tributos: IAE, IBI, ...             | 0,00 €            | 0,00 €            | 0,00 €            | 0,00 €            | 0,00 €            |
| Primas de seguros                   | 726,00 €          | 740,52 €          | 755,33 €          | 770,44 €          | 785,85 €          |
| Electricidad                        | 1.200,00 €        | 1.224,00 €        | 1.248,48 €        | 1.273,45 €        | 1.298,92 €        |
| Otros suministros (Agua, gas, etc.) | 1.200,00 €        | 1.224,00 €        | 1.248,48 €        | 1.273,45 €        | 1.298,92 €        |
| Teléfono y Conexión a Internet      | 566,28 €          | 577,61 €          | 589,16 €          | 600,94 €          | 612,96 €          |
| Página Web                          | 290,40 €          | 296,21 €          | 302,13 €          | 308,17 €          | 314,34 €          |
| Seguridad                           | 600,00 €          | 612,00 €          | 624,24 €          | 636,72 €          | 649,46 €          |
| Material de Oficina                 | 166,89 €          | 170,23 €          | 173,63 €          | 177,11 €          | 180,65 €          |
| Publicidad                          | 3.000,00 €        | 3.060,00 €        | 3.121,20 €        | 3.183,62 €        | 3.247,30 €        |
| Asesoría                            | 720,00 €          | 734,40 €          | 749,09 €          | 764,07 €          | 779,35 €          |
| Arrendamientos                      | 1.800,00 €        | 1.836,00 €        | 1.872,72 €        | 1.910,17 €        | 1.948,38 €        |
| Dominio                             | 14,50 €           | 14,79 €           | 15,09 €           | 15,39 €           | 15,70 €           |
| Otros gastos imprevistos            | 400,00 €          | 408,00 €          | 416,16 €          | 424,48 €          | 432,97 €          |
| <b>Total otros gastos fijos</b>     | <b>10.684,07€</b> | <b>10.897,75€</b> | <b>11.115,71€</b> | <b>11.338,02€</b> | <b>11.564,78€</b> |

|                           |               |               |               |               |               |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Total gastos fijos</b> | <b>57.508</b> | <b>62.109</b> | <b>67.900</b> | <b>70.265</b> | <b>72.669</b> |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|

Fuente: Elaboración propia

## 10.5. CUENTAS PREVISIONALES

En primer lugar, daremos paso a las cuentas previsionales que se encuentran en la tabla 17, donde observamos la cuenta de Pérdidas y Ganancias previsionales de nuestro proyecto. En dicha tabla se recogen el total de ingresos y de gastos que se generan en nuestra tienda durante cada actividad. Asimismo, observamos que, a partir del primer año del lanzamiento de nuestro proyecto generará una serie de beneficios que se encontrarán en un crecimiento constante.

Tabla 17. Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional.

| Concepto                      | 2022        | 2023        | 2024        | 2025        | 2026        |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ingresos por ventas           | 103.125,00€ | 121.602,00€ | 142.717,00€ | 165.708,00€ | 178.348,00€ |
| Ingresos totales              | 103.125,00€ | 121.602,00€ | 142.717,00€ | 165.708,00€ | 178.348,00€ |
| Costes Variables (directos)   | 43.489,00€  | 51.351,00€  | 60.319,00€  | 69.928,00€  | 75.237,00€  |
| Margen Bruto ventas           | 59.635,00€  | 70.251,00€  | 82.399,00€  | 95.779,00€  | 103.110,00€ |
| Gasto de Personal             | 38.400,00€  | 41.160,00€  | 44.582,00€  | 46.307,00€  | 48.050,00€  |
| Seguridad Social              | 8.424,00€   | 10.051,00€  | 12.202,00€  | 12.620,00€  | 13.053,00€  |
| Otros Gastos Fijos            | 10.657,00€  | 10.898,00€  | 11.116,00€  | 11.338,00€  | 11.565,00€  |
| Dotación Amortizaciones       | 233,00€     | 233,00€     | 233,00€     | 233,00€     | 233,00€     |
| Total Gastos de explotación   | 57.741,00€  | 62.342,00€  | 68.133,00€  | 70.498,00€  | 72.902,00€  |
| Res. Antes Int. e Imp. (BAII) | 1.894,00€   | 7.902,00€   | 14.266,00€  | 25.282,00€  | 30.209,00€  |
| Ingresos Financieros          | 0,00€       | 0,00€       | 0,00€       | 0,00€       | 0,00€       |
| Gastos Financieros            | 0,00€       | 0,00€       | 0,00€       | 0,00€       | 0,00€       |
| Resultado Financiera          | 0,00€       | 0,00€       | 0,00€       | 0,00€       | 0,00€       |
| Res. Antes Impuestos (BAI)    | 1.894,00€   | 7.902,00€   | 14.266,00€  | 25.282,00€  | 30.209,00€  |
| Impuestos de Sociedades       | 474,00€     | 1.977,00€   | 3.566,00€   | 6.320,00€   | 7.552,00€   |
| RESULTADO NETO                | 1.421,00€   | 5.932,00€   | 10.699,00€  | 18.961,00€  | 22.657,00€  |

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, veremos la tesorería previsional de nuestra tienda que queda reflejada en la tabla 18. En ella apreciaremos que la tesorería acumulada está en crecimiento constante, lo que nos lleva, desde el punto de vista financiero, a la conclusión de que nuestro proyecto es viable y positivo.

Tabla 18. Tesorería previsional.

| Cobros                              | Momento 0 | 2022        | 2023        | 2024        | 2025        | 2026        |
|-------------------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Cobros de ventas                    |           | 124.781,00€ | 147.139,00€ | 172.688,00€ | 200.506,00€ | 215.801,00€ |
| Total Cobros                        |           | 124.781,00€ | 147.139,00€ | 172.688,00€ | 200.506,00€ | 215.801,00€ |
| <b>PAGOS</b>                        |           |             |             |             |             |             |
| Pagos de Gastos Fijos               |           | 59.599,00€  | 64.242,00€  | 70.076,00€  | 72.484,00€  | 74.932,00€  |
| Pagos de compras y Costes Variables |           | 52.622,00€  | 62.135,00€  | 72.985,00€  | 84.613,00€  | 91.037,00€  |
| Pagos de Gastos Financieros         |           | 0,00€       | 0,00€       | 0,00€       | 0,00€       | 0,00€       |
| Otros pagos NO gastos               |           |             |             |             |             |             |
| Liquidaciones del IVA               |           | 6.704,00€   | 12.140,00€  | 14.670,00€  | 16.422,00€  | 20.027,00€  |
| Otros pagos (Imp. Soc. / IRPF)      |           | 0,00€       | 474,00€     | 1.977,00€   | 3.566,00€   | 6.320,00€   |
| Total Pagos                         |           | 118.925,00€ | 138.991,00€ | 159.708,00€ | 177.085,00€ | 192.317,00€ |
| Cash-flow                           |           | 5.856,00€   | 8.148,00€   | 12.980,00€  | 23.421,00€  | 23.484,00€  |
| Tesorería Acumulada                 | 9.634,00€ | 15.490,00€  | 23.638,00€  | 36.617,00€  | 60.039,00€  | 83.523,00€  |

Fuente: Elaboración propia.

Por último, en la tabla número 19 se observan los balances previsionales de nuestra empresa. El balance nos muestra la situación exacta en la que se encuentra nuestra tienda llamada Pritienda a final de cada año. En este estado contable podemos observar, por un lado, la disminución de valor de los activos de un año tras otro, a causa de la amortización que está sufriendo y/o el aumento de valor de la tesorería. Por otro lado, referente al Pasivo se observa un aumento de las reservas a partir del segundo año, a consecuencia de los resultados positivos obtenidos año tras año.

Tabla 19. Balance previsional.

|                              | ene-22          | dic-22          | dic-23          | dic-24        | dic-25        | dic-26        |
|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|
|                              | importe         | importe         | importe         | importe       | importe       | importe       |
| <b>Activos no corrientes</b> | <b>1.516,84</b> | <b>1.283,82</b> | <b>1.050,80</b> | <b>817,77</b> | <b>584,75</b> | <b>351,73</b> |
| Inmovilizado material        | 1.217           | 1.217           | 1.217           | 1.217         | 1.217         | 1.217         |
| Amort Acum Inmov Material    | 0               | 233             | 466             | 699           | 932           | 1.165         |
| Inmov Financiero Largo plazo | 300             | 300             | 300             | 300           | 300           | 300           |

|                              |               |                  |                  |                  |                  |                  |
|------------------------------|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Activos corrientes</b>    | 10.827        | <b>16.289,79</b> | <b>24.437,82</b> | <b>37.417,41</b> | <b>60.838,60</b> | <b>84.322,54</b> |
| Inmov Financiero Corto plazo | 800           | 800              | 800              | 800              | 800              | 800              |
| H.P Deudora IVA              | 393           |                  |                  |                  |                  |                  |
| Tesoreria                    | 9.634         | 15.490           | 23.638           | 36.617           | 60.039           | 83.523           |
| <b>Total Activo</b>          | <b>12.344</b> | <b>17.574</b>    | <b>25.489</b>    | <b>38.235</b>    | <b>61.423</b>    | <b>84.674</b>    |

|                                        |               |               |               |               |               |               |
|----------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Patrimonio Neto</b>                 | 12.344        | 13.765        | 19.697        | 30.396        | 49.357        | 72.014        |
| Capital Social                         | 13.000        | 13.000        | 13.000        | 13.000        | 13.000        | 13.000        |
| Reservas                               | 656           | 656           | 765           | 6.697         | 17.396        | 36.357        |
| Resultados Prend. Aplicación           | 0             | 1.421         | 5.932         | 10.699        | 18.961        | 22.657        |
| <b>Pasivos No Corrientes</b>           | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Pasivos Corrientes</b>              | 0             | 3.808,73      | 5.791,98      | 7.839,36      | 12.066,21     | 12.660,62     |
| H.P acreedora IVA                      | 0             | 3.335         | 3.815         | 4.273         | 5.746         | 5.108         |
| H.P acreedora Imp. Soc./IRPF           | 0             | 474           | 1.977         | 3.566         | 6.320         | 7.552         |
| Total Recursos Permanentes             | 12.344        | 13.765        | 19.697        | 30.396        | 49.357        | 72.014        |
| Total Recursos Ajenos                  | 0             | 3.809         | 5.792         | 7.839         | 12.066        | 12.661        |
| <b>Total Patrimonio Neto y Pasivos</b> | <b>12.344</b> | <b>17.574</b> | <b>25.489</b> | <b>38.235</b> | <b>61.423</b> | <b>84.674</b> |

|                          |               |               |               |               |               |               |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Fondo de Maniobra</b> | <b>10.827</b> | <b>12.481</b> | <b>18.646</b> | <b>29.578</b> | <b>48.772</b> | <b>71.662</b> |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|

Fuente: Elaboración propia

## 10.6. DETERMINACIÓN DEL PUNTO MUERTO

El punto muerto o punto de equilibrio se define según (Salvatore 1982)<sup>27</sup>, como: “El nivel de producción donde los ingresos totales de la empresa son iguales a sus costes totales y sus utilidades totales son iguales a cero 0”. Así mismo (Gitman 1978)<sup>28</sup>, lo enuncia así: “Es el nivel de ventas con el cual se cubren todos los costes de operación fijos y variables, es decir, el nivel en el cual las utilidades antes de impuestos e intereses, son iguales a cero”.

La fórmula para calcular el punto muerto o el punto de equilibrio es la siguiente:

P= Precio unitario

CF= Costes fijos totales

CVU= Coste variable unitario

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{CF}/(\text{P}-\text{CVU})$$

En la siguiente tabla se puede ver, por un lado, el punto de equilibrio anual y mensual.

Analizando las ventas esperadas, llegamos a la conclusión de que obtendremos ganancias, porque estamos vendiendo por encima del punto muerto todos los años.

Finalmente, nuestra tienda Pritienda debe realizar unas ventas de al menos unos 95.886 € en el primer año y tener unos ingresos de 7.990 € mensual para cubrir todos los gastos fijos y variables al final del año.

---

<sup>27</sup> SALVATORE, Dominick, Principios de economía, Teoría y problemas. McGraw Hill, España, 1982

<sup>28</sup> GITMAN, Lawrence, Fundamentos de administración financiera, Editorial Harla, México, 1978

Tabla 20. Punto muerto o punto de equilibrio

| Concepto                            | 2022             | 2023             | 2024             | 2025             | 2026             |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Gastos laborales                    | 46.824 €         | 51.211 €         | 56.784 €         | 58.927 €         | 61.104 €         |
| Otros Gastos                        | 10.684 €         | 10.898 €         | 11.116 €         | 11.338 €         | 11.565 €         |
| Amortización                        | 233 €            | 233 €            | 233 €            | 233 €            | 233 €            |
| <b>Total gastos fijos</b>           | <b>57.741 €</b>  | <b>62.342 €</b>  | <b>68.133 €</b>  | <b>70.498 €</b>  | <b>72.902 €</b>  |
|                                     |                  |                  |                  |                  |                  |
| Resultados financieros              | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
|                                     |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Margen medio de contribución</b> | <b>1</b>         | <b>1</b>         | <b>1</b>         | <b>1</b>         | <b>1</b>         |
|                                     |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Punto de equilibrio</b>          | <b>99.849 €</b>  | <b>107.912 €</b> | <b>118.009 €</b> | <b>121.968 €</b> | <b>126.097 €</b> |
| P,E Mensual medio                   | 8.321 €          | 8.993 €          | 9.834 €          | 10.164 €         | 10.508 €         |
|                                     |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Ventas anuales previstas</b>     | <b>103.125 €</b> | <b>121.602 €</b> | <b>142.717 €</b> | <b>165.708 €</b> | <b>178.348 €</b> |
| Venta media prevista (mes)          | 8.594 €          | 10.134 €         | 11.893 €         | 13.809 €         | 14.862 €         |

Fuente: Elaboración propia

## 10.7. ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICO FINANCIERA

El objetivo principal de viabilidad económico financiera es permitir la financiación, y por supuesto, la realización del proyecto: de hecho, desde el punto de vista de un inversor, un proyecto puede ser realizado si se llevan a cabo algunos requisitos de rentabilidad con un nivel de riesgo aceptable. Para realizar la investigación, debemos interesarnos en algunos indicadores y ratios pertinentes que permiten comprobar la rentabilidad y la solidez del proyecto. Estos indicadores son definidos a partir de elementos contables derivados de los estados financieros, es solamente la previsión de los flujos futuros la que permite la evaluación financiera, es decir, la teoría supone que el valor de un activo se determina solamente con la anticipación de los ingresos futuros que este activo permite obtener, independientemente de todos resultados históricos.

## 10.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Tabla 21. VAN y TIR, Coste del Pasivo (K) y Rentabilidad Neta (Rn) e Índice de Rentabilidad

|                        | Momento 0   | 2022    | 2023      | 2024       | 2025       | 2026       |
|------------------------|-------------|---------|-----------|------------|------------|------------|
| DESEMBOLSO INICIAL     | -2.565,82 € |         |           |            |            |            |
| FLUJOS NETOS DE CAJA   |             | 889,80€ | 5.685,00€ | 10.753,00€ | 19.549,00€ | 23.473,00€ |
| VALOR RESIDUAL         |             |         |           |            |            | 449,00 €   |
| TOTAL FINANCIERO       | -2.565,82 € | 889,80€ | 5.685,00€ | 10.753,00€ | 19.549,00€ | 23.922,00€ |
| COSTE CAPITAL (K)      | 0           |         |           |            |            |            |
| VAN                    | 59.079,80 € |         |           |            |            |            |
| TIR                    | 155%        |         |           |            |            |            |
| ÍNDICE DE RENTABILIDAD | 20,02       |         |           |            |            |            |
| RENTABILIDAD NETA      | 155%        |         |           |            |            |            |

Fuente: Elaboración propia.

- VAN: El Valor Actual Neto de un proyecto es el valor actual/presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta, entendiéndose por flujos de efectivo netos la diferencia entre los ingresos periódicos y los ingresos periódicos<sup>29</sup>. En nuestro caso, no solo es viable, sino que también se ha generado una ganancia a lo largo de los primeros años obteniendo 59.079,80 €.
- TIR: Es la abreviatura utilizada habitualmente para denominar la tasa interna de rentabilidad o de retorno de un proyecto de inversión<sup>30</sup>. En nuestro caso, la TIR es 155% indicando que la inversión en el proyecto es muy rentable.
- Rentabilidad Neta (Rn): es la diferencia entre la TIR y el Coste del Pasivo, en nuestro caso es un 144 %. Para que el proyecto sea aceptado, la rentabilidad neta tiene que ser positiva.
- Índice de rentabilidad: se calcula dividiendo el VAN entre el desembolso inicial, al realizar dicha operación obtenemos un valor de 20,33. Este último indica la ganancia neta que

<sup>29</sup> Mete, M. R. (2014). Valor actual neto y tasa de retorno: su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 7(7), 67-85.

<sup>30</sup> Castillo, G. C., & Martínez, J. M. D. (2011). ¿Qué es la TIR de un proyecto de inversión?. *eXtoikos*, (2), 129-130.

generará el proyecto por cada unidad monetaria invertida. Al producirse la situación  $I.R > 0$ , se aceptaría el proyecto, si no se hubiera cumplido esa premisa, el proyecto se rechazaría.

En la tabla 22, se muestra el periodo de recuperación descontado por medio de los flujos de caja. Por medio de los Cash-Flow acumulados se observa que recuperamos nuestra inversión inicial a comienzo del segundo año, más específicamente en 2.12 años la inversión se recupera a mediados del mes de febrero de 2.023.

Tabla 22. Plazo de Recuperación

|                       |            | FLUJOS ACUMULADOS |           |            |            |            |
|-----------------------|------------|-------------------|-----------|------------|------------|------------|
|                       |            | 2022              | 2023      | 2024       | 2025       | 2026       |
| Fnc Actualizado año 1 | -1.676,02€ | 889,80€           |           |            |            |            |
| Fnc Actualizado año 2 | 4.008,98€  |                   | 5.685,00€ |            |            |            |
| Fnc Actualizado año 3 | 14.761,98€ |                   |           | 10.753,00€ |            |            |
| Fnc Actualizado año 4 | 34.310,98€ |                   |           |            | 19.549,00€ |            |
| Fnc Actualizado año 5 | 57.783,98€ |                   |           |            |            | 23.473,00€ |

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, los métodos anteriores nos ofrecen datos positivos, los cuales nos llevan a afirmar que nuestro proyecto es viable desde el punto de vista económico- financiero.

Sin embargo, para que sea un proyecto aceptado necesitamos tanto que sea viable desde el punto de vista económico como desde la viabilidad financiera del mismo. Comprobando que la tesorería generada por los activos será suficiente en todos los años para atender los pagos derivados de los pasivos. En la siguiente tabla podemos observar un resumen de cobros y pagos, así como la tesorería acumulada durante todo el estudio.



Tabla 23. Resumen de cobros, pagos y tesorería acumulada.

| Concepto              | Momento 0 | 2022        | 2023        | 2024        | 2025        | 2026        |
|-----------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Total cobros</b>   |           | 124.781,00€ | 147.139,00€ | 172.688,00€ | 200.506,00€ | 215.801,00€ |
| <b>Total pagos</b>    |           | 118.925,00€ | 138.991,00€ | 159.708,00€ | 177.085,00€ | 192.317,00€ |
| <b>Cash-Flow</b>      |           | 5.856,00€   | 8.148,00€   | 12.980,00€  | 23.421,00€  | 23.484,00€  |
| <b>Tesorería Acum</b> | 9.634,00€ | 15.490,00€  | 23.638,00€  | 36.617,00€  | 60.039,00€  | 83.523,00€  |

Fuente: Elaboración propia.

## 11. PLAN DE CONTINGENCIAS

El plan de contingencia se desarrolla con el objetivo de establecer un conjunto de medidas y acciones que la empresa deberá tomar ante la presencia de una situación de crisis que impida su continuidad en el tiempo. Como bien se ha determinado, la idea del negocio se encuentra en función de la venta de zapatillas de fútbol mediante una página web, empleando el método *Dropshipping*, donde los productos serán otorgados por un conjunto de proveedores de zapatillas de alta calidad.

Tabla 24. Plan de contingencias

| Área             | Problema                                                                                                                                       | Solución                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Marketing        | Después de la pandemia del COVID muchas tiendas físicas han cambiado su forma de trabajo a tienda online lo que da un aumento de competidores. | Fidelizar al máximo nuestros clientes y ofreciéndoles descuentos muy atractivos para evitar la fuga de los clientes.                                                                                                                          |
|                  | La competencia baja los precios                                                                                                                | Aumentar los productos prestados, y mejorar la calidad ofrecida.                                                                                                                                                                              |
| Financiera       | Reducción del beneficio                                                                                                                        | Realizar un análisis financiero, donde pueda ver de dónde viene el problema de la reducción, y tomar medidas inmediatas para resolverlo.                                                                                                      |
|                  | Incremento de los precios de los productos.                                                                                                    | Buscar nuevos proveedores que nos puedan ofrecer unos precios más bajos, con la mantención de la misma calidad.                                                                                                                               |
|                  | El proveedor termine la relación laboral de forma repentina sin generar justificativo alguno y antes de la finalización del contrato.          | Establece como medida opcional el cobro de una multa y la prestación de sus servicios por un tiempo de 20 días, período en el cual, la empresa deberá buscar un nuevo proveedor con el fin de satisfacer y cubrir la demanda de los clientes. |
| Recursos humanos | Disponibilidad de trabajadores                                                                                                                 | Disponer de un correo electrónico de empleo, donde los candidatos puedan enviar su CV.                                                                                                                                                        |

Fuente: Elaboración Propia

## 12. CONCLUSIÓN

El objetivo de este trabajo fin de Máster ha sido conocer la viabilidad de una empresa online de nueva creación. A lo largo de todo el proyecto hemos analizado a Pritienda S.L., empleando diferentes métodos y técnicas estudiadas a lo largo de todo el año en el “Máster de Administración de Empresas (MBA)”. Recalcaremos que se ha intentado ajustar al máximo posible la realidad del sector, pero reconocemos dos importantes limitaciones: la dificultad para estimar la previsión de ventas y la dificultad de asociarnos con grandes proveedores para seguir una estrategia de distribución *dropshipping*, es decir, sin stock. También, he comprobado que es un sector en el que existe un conjunto de empresas bien posicionadas y que poseen una gran cuota de mercado. Este hecho puede causarnos problemas a la hora de introducir a la empresa Pritienda S.L. en el sector, ya que comenzaremos siendo una marca poco conocida y los clientes pueden desconfiar. No obstante, todas las previsiones realizadas a lo largo del trabajo han sido aplicadas bajo un entorno moderado-optimista con tasas de crecimiento relativamente altas. Por este motivo, dentro del apartado financiero los índices VAN y TIR son un poco elevados, indicándonos que el proyecto es viable y rentable.

Gracias a este trabajo he aprendido la dificultad que existe para crear y mantener un comercio online, ya que afectan numerosos factores que influyen en la creación y en los resultados de dicho comercio. Afirmamos que no solo con esfuerzo se consigue sobrevivir, sino que hay que analizar otros elementos como: el mercado, la competencia, los clientes, aspectos sociales, etc. Cada apartado nos permite estudiar cada uno de estos elementos, e interpretándolos correctamente conseguiremos que Pritienda S.L. sea viable, de forma que nos alejemos del fracaso.

Este trabajo fin de Máster también me ha permitido conocer y poner en práctica una gran variedad de métodos de análisis. Es de gran importancia evaluar la utilidad de cada uno de estos métodos en función del objetivo de nuestro proyecto.

### 13. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Española protección datos. <https://www.aepd.es/es> [consulta: 20/05/2021].

Agencia Estatal Boletín Oficial del estado. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-20555> [consulta: 20/05/2021].

Agencia tributaria. Disponible en: <https://www.agenciatributaria.es/> [Consultado: 20/08/2021].

Castillo, G. C., & Martínez, J. M. D. (2011). ¿Qué es la TIR de un proyecto de inversión? eXtoikos, (2), 129-130.

Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Disponible en: <https://www.cnae.com.es/index.php> [consulta: 15/06/2021].

Datosmacro, Desempleo de España. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana?sector=Tasa+de+desempleo&sc=LAB&anio=2020> [consulta: 21/05/2021].

DESSLER, G (2009). Fundamentals of Human Resource Management. Florida: Prentice Hall.

Elcano, German y Pickett (2000). Hiding in Plain Sight. In Current Directions in Postal Reform (pp. 337-352). Springer, Boston, MA.

Escuela Sant'Anna. Disponible en : <https://www.mastermaestrias.com/universidades/Italia/Scuola-Superiore-Sant%E2%80%99Anna/> [Consultado el 02/06/2021].

Espinosa (2014). La matriz de análisis DAFO (FODA).

Ferré, José. (2008). Marketing y ventas. España: OCEANO.

GITMAN, Lawrence, Fundamentos de administración financiera, Editorial Harla, México, 1978.

González Herrero, A. (2014). La comunicación de crisis en las empresas.

Guerra Faro, S.R. (2019). Características de un buen logotipo. Disponible en: <https://www.desarrolloscreativos.net/disenio-grafico/caracteristicas-de-un-buen-logotipo/> [Consultado 20/08/2021].

Kotler, Philip & Land, Kevin. (2012). Dirección del Marketing. México: PEARSON PRENTICE HALL.

Mete, M. R. (2014). Valor actual neto y tasa de retorno: su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia, 7(7), 67-85.

Ministerio de asuntos Económicos y transformación digital. Disponible en: <https://lssi.mineco.gob.es/Paginas/index.aspx> [consulta: 20/05/2021].

Ministerio de industria, comercio y turismo. Disponible en: [https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicasDescripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#dSociedad\\_unipersonal](https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicasDescripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#dSociedad_unipersonal) [Consultado: 20/08/2021].

Ministerio de industria, comercio y turismo. Disponible en: <https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicasDescripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#dCapital> [Consultado: 20/08/2021].

Ministerio de industria, comercio y turismo. Disponible en: <https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicasDescripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad+de+Responsabilidad+Limitada&idioma=es-es#dDescripci%C3%B3n> [Consultado: 20/08/2021].

Monferrer, D. (2013). Fundamentos del Marketing (pp. 151). Castellón de la Plana: Universidad Jaume I. 1a Edición.

Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI (ONTSI). “Estudio sobre Comercio Electrónico B2C”, Ed. 2020. Disponible en: [https://www.ontsi.red.es/sites/ontsi/files/202011/B2C2019\\_Ed2020\\_0.pdf](https://www.ontsi.red.es/sites/ontsi/files/202011/B2C2019_Ed2020_0.pdf) [consulta: 30/05/2021].  
Página oficial del banco la Caixa. Disponible en: [https://www.caixabank.es/index\\_es.html#](https://www.caixabank.es/index_es.html#) [Consultado: 20/08/2021].

Pérez y Polis (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter.

PricewaterhouseCoopers Disponible en: <https://www.pwc.es/> [consulta : 30/05/2021].

Rankia. Disponible en : <https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2197364-como-crear-sociedad-limitada#paso-1:-registro-del-nombre-de-la-s.l.> [Consultado: 20/08/2021].

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la lengua española*, 23ª ed., [versión 23.3 en línea. Disponible en: <https://dle.rae.es/crisis?m=form> [consulta: 21/05/2021].

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la lengua española*, 23ª ed., [versión 23.3 en línea]. Disponible en: <https://dle.rae.es/crisis?m=form> [consulta: 21/05/2021].

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la lengua española*, 23ª ed., [versión 23.3 en línea]. Disponible en: <https://dle.rae.es> [consulta: 21/05/2021].

SALVATORE, Dominick, Principios de economía, Teoría y problemas. McGraw Hill, España, 1982.

Statística. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/498303/crecimiento-anual-del-producto-interior-bruto-de-espana/> [consulta: 21/05/2021].