

# **GRADO EN COMERCIO**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

**“Nlof Shoes Custom”**

**Plan de empresa para una tienda de calzado deportivo**

**Juan Ignacio Lorenzo Fernández**

**FACULTAD DE COMERCIO**

**VALLADOLID, JULIO 2020**



**FACULTAD DE COMERCIO**  
Universidad de Valladolid

# UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

## GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2019/2020

### TRABAJO FIN DE GRADO

**“Nlof Shoes Custom”**

**Plan de empresa para una tienda de calzado deportivo**

**Trabajo presentado por: Juan Ignacio Lorenzo Fernández**

Firma:



**Tutor: Marta Niño Amo**

Firma:



**FACULTAD DE COMERCIO**

**Valladolid, Julio 2020**



## ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN:	8
2. OBJETIVOS:	10
2.1 Información básica del proyecto:	10
2.2 Identificación del proyecto:	10
2.3 Objetivo empresarial:	11
3. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	11
3.1 Productos:	11
3.2 Servicios:	12
4. ESTUDIO DE MERCADO	13
4.1 Análisis externo:	13
4.1.1 Macroentorno:	13
4.1.2 Microentorno:	19
4.2 Análisis interno:	21
· Capacidades técnicas:	21
· Capacidades de gestión:	21
· Capacidades personales:	22
· Factores humanos:	22
· Factores técnicos:	22
5. PLAN DE MARKETING	24
5.1 Objetivos:	25
5.2 Clientes:	26
5.2.1 Variables objetivas:	27
5.2.2 Variables subjetivas:	28
5.3 Estrategias:	29
5.3.1 Estrategia de segmentación	29
5.3.2 Estrategia de posicionamiento	29
5.3.3 Estrategia de fidelización:	30
5.4 Marketing mix:	30
5.5 Productos y servicios:	31

5.5.1 Productos: .....	31
5.5.2 Servicios:.....	33
5.6 Precio .....	34
5.7 Publicidad: .....	35
5.8 Distribución: .....	38
6. Imagen corporativa:.....	39
7. Ubicación e infraestructuras .....	39
8. Recursos Humanos .....	42
8.1 Personal:.....	43
8.2 Tipos de contratación:.....	45
8.3 Estatuto de los trabajadores. ....	47
8.4 Organización del trabajo. ....	48
8.4.1 Turnos de trabajo. ....	49
8.4.2 Compras y aprovisionamiento.....	49
8.4.3 Limpieza. ....	49
8.4.4 Selección de personal. ....	49
8.4.5 Gestión contable, laboral y fiscal.....	50
8.4.6 Uniforme laboral. ....	50
8.5 Formación. ....	50
9.Plan económico financiero. ....	51
9.1 Plan de Inversión Inicial .....	51
9.2 Plan de financiación.....	51
9.3 Balance de situación inicial.....	52
9.4 Salarios. ....	52
9.5 Gastos primer año .....	53
9.5.1 Gastos fijos.....	53
9.5.2 Gastos variables.....	54
9.6 Ingresos y estimación de venta. ....	54
9.7 Cuenta de pérdidas y ganancias. ....	55
10. Ratios. ....	56

11. Conclusiones.....	58
12. Bibliografía.....	60
13. Anexos.....	62

## ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1: Asignaturas relacionadas .....	9
Tabla 2: Análisis PESTEL .....	14
Tabla 3: Análisis DAFO .....	16
Tabla 4: Análisis CAME.....	18
Tabla 5: Resumen tipos de clientes .....	28
Tabla 6: Productos .....	32
Tabla 10: Plan Inversión Inicial.....	51
Tabla 11: Financiación. ....	52
Tabla 15: Balance de situación inicial. ....	52
Tabla 16: Coste anual salarios .....	53
Tabla 17: Gastos fijos.....	54
Tabla 18: Gastos variables.....	54
Tabla 19: Ingresos y ventas primeros años.....	55
Tabla 20: Cuenta de pérdidas y ganancias tres primeros años .....	55
Tabla 21: Ratios financieros .....	57
Tabla 16: Condiciones del préstamo.....	62
Tabla 17: Amortización préstamo primeros 2 años.....	62
Tabla 18: Amortización préstamo del tercer al quinto año. ....	63

## ÍNDICE DE IMÁGENES.

Imagen 1: DAFO CAME .....	17
Imagen 2: Estrategías CAME .....	17
Imagen 3: Cinta de correr.....	23
Imagen 4: Plotter con escáner.....	23
Imagen 5: Plancha Beinsen para zapatillas. ....	23
Imagen 6: Logotipo de tienda .....	39
Imagen 7: Plano tienda.....	41
Imagen 8: Vista pie de calle. ....	41
Imagen 9: Leyenda tipos de superficies. ....	41
Imagen 10: Axonometría explicativa tienda.....	42

## 1. INTRODUCCIÓN:

Tras finalizar los estudios de grado en Comercio en la Universidad de Valladolid, con los conocimientos adquiridos he decidido desarrollar un plan empresarial como trabajo fin de grado. Comercio al tener carácter multidisciplinar dirigido a la dirección y desarrollo dentro del mundo empresarial ya sea en cualquier sector, la mejor manera de demostrar los conocimientos y aplicarlos es abarcando un proyecto desde cero, donde se demuestre la capacidad para comenzar, así como aplicar diferentes estrategias para su consolidación y expansión.

Desde que era un niño siempre me ha llamado la atención el mundo empresarial, y siempre he tenido en mente emprender algún negocio, este proyecto sentará las bases para afianzar mis conocimientos y alimentar mi espíritu emprendedor.

Mi primera experiencia en el mundo laboral comenzó el verano previo al inicio de los estudios universitarios tras haber finalizado un Grado Superior en Gestión Comercial y Marketing y necesitar ingresos para poder pagar la universidad. Durante estos años he trabajado en diferentes puestos y sectores ya sea como operario de fabricación (automóviles e industria alimentaria), administrativo para diferentes empresas, mozo de almacén, camarero y como mando intermedio en una gran cadena de distribución, lo que ha seguido alimentando mi espíritu emprendedor y aportado mayores conocimientos del funcionamiento del mercado y las relaciones interpersonales dentro del mundo laboral.

Desde hace años debido a mi talla de pie me he visto obligado a rastrear y buscar en tiendas locales y por internet zapatillas de mi talla ya sean para el día a día, para practicar deporte, para vestir y esto despertó en mi un interés en este mundo, de pronto me volví un apasionado de las zapatillas, llegando a tener más de 30 pares en mi armario, pero también me ha servido para darme cuenta de una oportunidad de mercado, tiendas especializadas en zapatillas hay varias pero se centran en un solo público o deportes generalistas, y los tallajes con los que cuentan son aquellos de mayor venta. Además, muy pocas tiendas se centran en la experiencia del comprador al adquirir una zapatilla, más allá de la atención personal, ofrecer calcetines de usar y tirar para la prueba, así como espejos para ver como quedan los modelos.

Fusionando los conocimientos adquiridos, una de mis pasiones y esta oportunidad vista de mercado me he decidido a la creación de una tienda de zapatillas especializada en la mayoría de los deportes, con el objetivo de ofrecer una experiencia

al comprador que la distinga y reconozca más allá de unos precios competitivos y una gama elevada de productos.

En el plan de empresa se llevará a cabo el desarrollo de esta nueva compañía, el análisis de mercado, su creación, sus productos, servicios, la diferenciación con respecto al resto de tienda de zapatillas, así como su plan de marketing y su ubicación e infraestructuras.

La elaboración de este plan de empresa me servirá de punto de partida y ayuda en mi futuro ya que tengo mentalidad emprendedora y me gustaría llevar a cabo la creación de mi propia empresa.

Asignaturas relacionadas:

**Tabla 1: Asignaturas relacionadas**

EPÍGRAFE	ASIGNATURAS RELACIONADAS
○ INTRODUCCIÓN	○ Comportamiento del consumidor.
○ OBJETIVOS	○ Creación de Empresas. ○ Pymes. ○ Comportamiento del consumidor. ○ Comunicación comercial.
○ DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	○ Dirección estratégica. ○ Plan económico financiero. ○ Introducción a la teoría económica. ○ Creación de empresas.
○ ESTUDIO DE MERCADO	○ Microeconomía. ○ Macroeconomía. ○ Economía española y mundial. ○ Investigación de mercados. ○ Logística I y II. ○ Organización de empresas. ○ Gestión de ventas.
○ PLAN DE MARKETING	○ Fundamentos de marketing. ○ Comunicación comercial: publicidad y promoción de ventas. ○ Gestión de ventas. ○ Comportamiento del consumidor.
○ UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURAS	○ Gestión de ventas. ○ Creación de empresas. ○ Logística I y II.
○ RECURSOS HUMANOS	○ Dirección de recursos humanos y gestión de la fuerza de ventas. ○ Prevención de riesgos laborales. ○ Organización de empresas. ○ Técnicas de comunicación.
○ ASPECTOS FORMALES	○ Derecho comercial. ○ Fundamentos de derecho.
○ PLAN ECONÓMICO	○ Creación de empresas.

FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dirección financiera.</li> <li>○ Estadística comercial.</li> <li>○ Matemáticas comerciales.</li> <li>○ Fundamentos de la contabilidad financiera.</li> </ul>
○ RATIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Matemáticas comerciales.</li> <li>○ Dirección financiera.</li> <li>○ Estadística comercial.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 2. OBJETIVOS:

### 2.1 Información básica del proyecto:

“NLOF SHOES CUSTOM” es una tienda de zapatillas de diferentes deportes y estilos que se caracteriza por contar en la tienda con diferentes superficies para la prueba de las zapatillas ya sea tarima para probar zapatillas de baloncesto, fútbol sala, karate como césped artificial para probar zapatillas de fútbol, de rugby, de atletismo, con el objetivo de brindar la oportunidad al cliente de probar la zapatilla en el terreno dónde la va a utilizar.

*Además de este servicio se ofrecerá la opción de customizar las zapatillas ya sea añadiendo número o nombre o elegir un diseño a su gusto llevado a cabo por especialistas en el diseño y pintado de zapatillas, servicio novedoso.*

Entre los productos en venta estarán diferentes gamuzas y geles para el cuidado de las zapatillas, así como accesorios complementarios tales como plantillas, cordones y fundas de transporte.

### 2.2 Identificación del proyecto:

Para el nombre de la tienda he elegido NLOF SHOES CUSTOM, siendo NLOF las iniciales de mi nombre (Nacho Lorenzo Fernández) y un nombre al pronunciarse como “in love” (enamorado en inglés) nos da un juego de palabras que demuestra nuestra pasión y especialización por las zapatillas.

La ubicación del proyecto será en Valladolid, ciudad con gran cantidad de público objetivo y situada en lugar estratégico geográficamente para la distribución y envío de los productos, ya que cuenta con plataformas de las principales compañías de logística del país y su rápida conexión con Madrid. Se va a situar en pleno centro de la ciudad de Valladolid en la calle de la Bajada de la Libertad a 300 metros de la plaza mayor.

Al tratarse de una microempresa en su comienzo la forma jurídica elegida será una Sociedad Limitada, su constitución se desarrollará en el apartado de aspectos formales.

### **2.3 Objetivo empresarial:**

El objetivo es la creación de un negocio innovador en el sector, sostenible y que pueda distinguirse de los demás siendo su experiencia de compra el valor añadido que le diferencie de sus competidores y atraiga a nuevos clientes. Crear un modelo de negocio que se pueda llevar a cabo en otras ciudades y aumente los ingresos y la rentabilidad.

### **3. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD**

La actividad principal de la empresa será la venta de zapatillas deportivas de diferentes gamas y deportes, así como otros productos complementarios a estas como calcetines, cordones, bolsas de transporte, productos de limpieza, y productos para la customización de zapatillas.

La principal diferencia con los competidores será el contar con un espacio dedicado a las diferentes superficies (suelos) que hay en los principales deportes y actividades para las cuales se venden nuestras zapatillas, contando con una zona de césped artificial, tarima flotante, superficie plástica, caucho gimnasio, arena, superficie rocosa, pista de atletismo y pavimento.

La tienda contará con dos zonas diferenciadas, donde estará la zona A ocupando en torno al 80 % del espacio de venta y dedicada exclusivamente a la exposición del calzado y contando con las diferentes superficies para su prueba, y la zona B donde se ubicarán las cajas de cobro y el resto de los productos.

#### **3.1 Productos:**

En nuestra gama de productos, vamos a contar con diferentes gamas para captar a todo tipo de clientes por lo que nos encontraremos con productos de acceso con precios no superiores a los 50 euros, productos top precios no superiores a los 120 euros y productos elite los cuales serán aquellos que se puedan personalizar al gusto del cliente mediante un diseño de dibujo o colores al gusto de este y aquellos que supongan la gama más alta del mercado. La mayor parte de los productos comercializados corresponderán a productos top.

Para poder ofrecer las mejores zapatillas del mercado para cada deporte trabajaremos con diferentes fabricantes siendo los principales Nike y Adidas, los líderes indiscutibles en la fabricación de zapatillas.

### **Listado de productos:**

Dentro de nuestra división de 3 categorías (Productos de acceso, productos top y productos elite), crearemos diferenciación entre diferentes deportes y uso de las zapatillas. Estas secciones serán las siguientes:

- Fútbol y Fútbol Sala. Comercializaremos productos de las marcas Nike, Adidas, Puma, Umbro y Joma para este deporte.
- Baloncesto. Comercializaremos productos de las marcas Nike, Jordan Brand Adidas, Puma, Under Armour, Li Ning.
- Balonmano. Comercializaremos productos de las marcas Adidas, Mizuno, Kempa y Hummels.
- Tenis y Pádel. Comercializaremos productos de las marcas Nike, Adidas, Asics, Wilson y Joma.
- Voleibol. Comercializaremos productos de las marcas Nike, Adidas, Asics y Mizuno.
- Rugby. Comercializaremos productos de las marcas Nike, Adidas, Puma, Mizuno y Canterbury.
- Running y Trail. Comercializaremos productos de las marcas Nike, Adidas, Puma, New Balance, Asics, Saucony, Brooks, Salomon, Mizuno y Joma.
- Zona Street, la cual recogerá modelos de zapatillas cuyo diseño destaca por encima de sus propiedades, es decir, aquellos destinados a vestir en el día a día. Comercializaremos productos de las marcas Nike, Adidas, Puma, Asics Tiger, Converse, Vans, New Balance y Reebok,
- Zona accesorios, donde ubicaremos los productos complementarios; calcetines, cordones, bolsas de transporte, productos de limpieza y productos para la customización de las zapatillas.

### **3.2 Servicios:**

Además de la venta de las zapatillas vamos a incluir una serie de servicios para mejorar la experiencia de compra del cliente. Estos servicios serán los siguientes:

- Nuestro principal servicio y lo que nos distingue de la competencia es contar en nuestra tienda con un espacio con diferentes superficies para probar las zapatillas en los suelos donde van a ser utilizadas normalmente, entre los

que se encuentran césped artificial, césped natural, tarima flotante, gravilla, tierra, zona rocosa, moqueta de pádel y superficie plástica

- Customización de zapatillas. Contaremos con una impresora de vinilos para añadir el nombre en las zapatillas, así como número o algún símbolo. Su precio variará según tamaño de la impresión y coste.
- Contaremos con una cinta de correr, con una cámara en cada ángulo para analizar la pisada y poder elegir entre una zapatilla u otra según el tipo de pisada, así como probar trotando o corriendo las zapatillas para ver su ajuste en movimiento.
- Creación de zapatillas únicas; contaremos con una serie de zapatillas blancas completas en las que en base a un diseño al gusto del cliente serán pintadas para lo que contaremos con los materiales y la formación necesaria para su elaboración. De esta manera ofrecemos la posibilidad de tener unas zapatillas únicas y exclusivas al cliente.
- Se realizarán talleres de customización y pintado de zapatillas, en el cual ofreceremos a los clientes la posibilidad de pintar sus propias zapatillas contando con los materiales y la formación necesaria para realizarlo de la mano de un experto. Será bajo demanda y sujeto a un grupo mínimo de personas.

#### **4. ESTUDIO DE MERCADO**

Randall, define el estudio de mercado como "La recopilación, el análisis y la presentación de información para ayudar a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing".

Para la correcta toma de decisiones, planificar una estrategia de marketing adecuada y conocer y establecer el perfil del consumidor al que vamos a dirigir nuestra tienda vamos a realizar un estudio de mercado para analizar los factores internos y externos que afectarán a nuestro negocio.

##### **4.1 Análisis externo:**

###### **4.1.1 Macroentorno:**

Utilizaremos el método del análisis PESTEL (siglas de Político, Económico, Socio-cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal) para identificar y analizar los factores externos sobre los que no tenemos influencia y mediante su análisis conseguiremos aminorar las posibles amenazas y aprovechar las oportunidades.

Tabla 2: Análisis PESTEL

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIO-CULT.	TECNOLOGICO	ECOLÓGICO	LEGISLATIVO
Actitud y organización del gobierno Estabilidad política Tendencias electorales Política fiscal en diferentes países Modificaciones en tratados comerciales Políticas de subvenciones Nivel de corrupción Facilidades para creación de negocios	Situación económica actual, gasto presupuestario IVA que afecta a mis productos o servicios Tipos de interés actual en caso de pedir financiación Condiciones de financiación actuales Reforma fiscal Tasa de inflación Tasa de cambio	Distribución de los ingresos. Gasto medio de las familias Nuevas tendencias en el estilo de vida. Modas. Hábitos y conductas de las personas: ¿Qué oportunidades me ofrece? Nivel educativo Calidad de vida Confianza del consumidor Distribución de la población por edad, sexo, etc.	Tecnología tengo a mi alcance Gasto gubernamental en investigación Nuevos productos y desarrollos Cambios en internet Uso de las tecnologías del consumidor Cambios en tecnología móvil Capacidad de desarrollo de apps móviles para el negocio	Leyes de protección medioambiental Regulación sobre consumo energético. Legislación sobre reciclaje de residuos Eliminación de desechos Procesos que utilizamos nosotros, o nuestros proveedores, que puedan suponer una amenaza para el medio ambiente Recursos naturales limitados	Forma jurídica a la que me voy a acoger y características Licencias necesarias para desarrollar la actividad Ayudas o subvenciones a las que me puedo acoger Políticas de desempleo y legislación laboral Leyes de competencia Legislación sobre salud y seguridad laboral

Fuente: Abc del emprendedor.

- **Factores Políticos:**

España como miembro de la Unión Europea cuenta con la libertad de fronteras con el resto de países comunitarios lo que facilita la importación y exportación y amplía el mercado. Tras un periodo de inestabilidad política por la ausencia de gobierno a finales de 2019, España ya cuenta con un gobierno formado por la coalición de varios partidos políticos, lo que hace que esta situación de inestabilidad se está corrigiendo y generando mayor confianza en la población.

- **Factores económicos.**

España tras haber sufrido la peor recesión de los últimos 80 años desde la Gran Depresión, tras la crisis mundial del 2008, se va recuperando y crece desde el año 2014 por encima de la media de la zona euro lo que le está volviendo a converger con Europa. La economía española no ha perdido competitividad y mantiene una inflación controlada en estos últimos años por debajo de la media de la zona euro. El escenario económico previsto es de un crecimiento continuo aunque a unos niveles algo inferiores de los actuales.

- **Factores Socio-culturales:**

Cada vez es mayor el número de personas que buscan el calzado adecuado para la práctica de su deporte favorito, ya sea por comodidad, por búsqueda de rendimiento, o por moda. El auge de las redes sociales, dónde deportistas profesionales comparten sus entrenamientos y el surgimiento de influencers que realizan diferentes deportes, ha hecho que se le de una mayor importancia al calzado en la práctica deportiva por recomendación de estos

anteriores. Los medios digitales también han favorecido la información y promoción de esta especialización para la práctica deportiva con el objetivo de evitar lesiones, y en una sociedad cada vez más digitalizada todo el mundo tiene acceso a esta información. Hay una tendencia en aumento de familias sin hijos, con poder adquisitivo que dedican mayor parte de sus ingresos a su ocio, muchas veces relacionado con la práctica de algún deporte.

- **Factores tecnológicos:**

Las nuevas tecnologías hacen que nos encontremos en una sociedad totalmente digitalizada donde prácticamente toda persona cuenta con un smartphone y presencia en redes sociales, lo que favorece la captación de posibles clientes. Una tienda de distribución online nos hace llegar a aquellos clientes que no puedan desplazarse a nuestra tienda y nos amplía exponencialmente nuestros clientes potenciales eliminando fronteras.

España cuenta con varias empresas logísticas punteras a nivel mundial, un sistema de Correos público que llega a toda población dentro del territorio para la distribución de los productos.

- **Factores ecológicos:**

Una sociedad cada vez más preocupada por la eficiencia tecnológica, la utilización de materiales reciclables, sustitución del plástico, es muy valorado por los clientes aquellas empresas que llevan a cabo estas prácticas generando una mejor percepción y un valor añadido. La utilización de bolsas y material de embalaje será de papel y cartón reciclable, así como nuestra tienda cuidará cada detalle para evitar el despilfarro energético.

- **Factores legales:**

España cuenta con varios tipos de sociedades limitadas, de rápida puesta en marcha y que no suponen poner en riesgo más que el capital aportado. Las licencias necesarias para desarrollar la actividad son sencillas de solicitar. En estos últimos años se está favoreciendo el autoempleo y la creación de empresas mediante la concesión de ayudas por parte de los gobiernos tanto estatales como de las comunidades autónomas destinadas en su mayoría a jóvenes emprendedores.

#### **4.1.1.1 Análisis DAFO:**

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), es una herramienta utilizada para analizar la situación de una empresa, institución, persona o

proyecto analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y la situación externa (amenazas y oportunidades). Nos ayuda a conocer la situación real en la que nos encontramos y ayuda a crear la estrategia de futuro.

Albert S.Humprey propuso esta técnica durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigadores de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa.

Este análisis nos va a permitir conocer el posicionamiento de nuestra empresa en el mercado, identificar nuestras ventajas competitivas y ayudarnos a la elección de la estrategia a llevar a cabo, así como conocer y evitar en la medida de lo posible las amenazas del entorno y actuar sobre las posibles debilidades.

Se realiza colocando en una matriz cuadrada los diferentes apartados.

**Tabla 3: Análisis DAFO**

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos financieros limitados.</li> <li>- Nuevos en el sector.</li> <li>- Falta de experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idea innovadora</li> <li>- Atención personalizada con asesoramiento técnico.</li> <li>- Catálogo de productos más amplio que la competencia.</li> <li>- Actitud del equipo de trabajo.</li> </ul>
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia a nivel local con presencia de varios años en el mercado.</li> <li>- Posible recesión económica debido a la inestabilidad política y otros factores como el coronavirus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La venta online por diferentes plataformas permite llegar a un mayor número de clientes.</li> <li>- Posibilidad de exportar el modelo de tienda a otras ciudades.</li> <li>- Crecimiento de la práctica deportiva.</li> </ul>

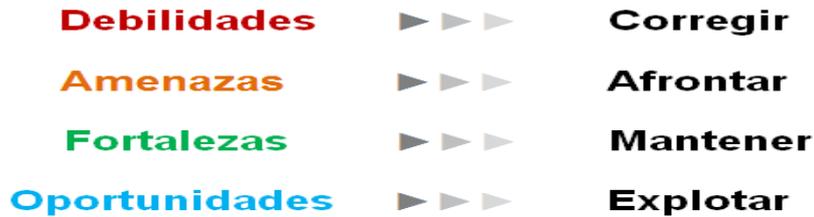
Fuente: Elaboración propia.

La zona superior del cuadro formada por las debilidades y las fortalezas, nos muestra la relación con el sector, la situación económica de partida, la experiencia y nuestra gestión de clientes y personal. La zona inferior compuesta por las amenazas y las oportunidades muestra aspectos externos a la empresa a los que podemos adaptarnos pero que no dependen directamente de nosotros.

#### 4.1.1.2 Análisis CAME

Una vez realizado el análisis DAFO vamos a llevar a cabo el análisis CAME que viene de las iniciales “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar”. Esta herramienta de diagnóstico estratégico nos va a ayudar a definir el tipo de estrategia que vamos a seguir.

*Imagen 1: DAFO CAME*

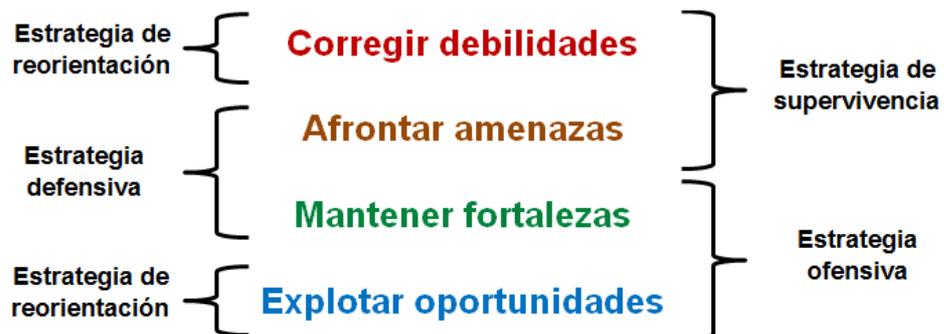


Fuente: Elaboración propia.

- Corregir: Actuar sobre las debilidades para minimizar sus efectos o hacerlas desaparecer.
- Afrontar: Conocer las amenazas y evitar que se conviertan en posibles debilidades, actuar para reducir su impacto en caso de afectarnos o hacerlas desaparecer.
- Mantener: Explotar nuestras fortalezas y reforzarlas para no perderlas frente a la competencia, para mantener esta ventaja competitiva a lo largo del tiempo.
- Explotar: planificar acciones para aprovechar y explotar las oportunidades y poderlas convertir así en una nueva fortaleza.

En base a este tipo de acciones combinándolo con los resultados del análisis DAFO llevaremos a cabo diferentes acciones según la estrategia a seguir según el momento en el que nos encontremos en el mercado.

*Imagen 2: Estrategias CAME*



- Estrategias ofensivas: buscan una mejora de la situación actual, un crecimiento en el mercado, mejora de la imagen de empresa, mayor notoriedad. Para ello se explotarán las posibles oportunidades y se busca mantener o reforzar las fortalezas. (Explotar).
- Estrategias defensivas: buscan mantener la situación actual, actuando sobre las posibles amenazas y manteniendo las fortalezas. Su objetivo es evitar pérdida de cuota de mercado, seguir diferenciándonos de la competencia. (Mantener).
- Estrategias de reorientación: buscan un cambio en la situación que generen nuevas fortalezas y eliminen amenazas. Se llevará a cabo actuando sobre las debilidades que pueden minimizarse o hacer desaparecer y las oportunidades que se conviertan rápidamente en fortalezas. (Corregir).
- Estrategia de supervivencia: buscan eliminar debilidades y afrontar nuevas amenazas de manera que se pueda actuar rápido en el momento que estas amenazas se conviertan en debilidades. Corregir las debilidades e identificar nuevas amenazas son las estrategias que se llevarán a cabo. (Afrontar).

**Tabla 4: Análisis CAME**

Estrategias ofensivas	Estrategias defensivas
<p>Apostar por la venta online y a través de las redes sociales para llegar a mayor público.</p> <p>Apostar por la formación técnica de nuestros vendedores.</p> <p>Presencia en redes sociales con alta interacción.</p>	<p>Fidelizar clientes con promociones en siguientes compras.</p> <p>Ser pioneros en el lanzamiento de nuevos modelos.</p>
Estrategias de reorientación	Estrategias de supervivencia
<p>Colaborar con influencers y deportistas locales para la recomendación y visualización de la tienda.</p>	<p>Crear experiencia de compra óptima para la recomendación boca a boca de clientes.</p> <p>Colaborar y organizar eventos deportivos locales para lograr mayor aceptación de nuestros clientes y reconocimiento frente a la competencia.</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1.2 Microentorno:**

Aquellos factores más cercanos a la empresa que se han de tener en cuenta para que no afecten en la rentabilidad son el microentorno, siendo este el conjunto de empresas que ofrecen los mismos productos o servicios. El poder de la empresa en el mercado determinará la fuerza de influencia sobre su microentorno.

Según M.Porter (1980): “ Existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial”.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter nos permite analizar el nivel de la competencia, que factores tienen influencia positiva y negativa, conocer las posibles amenazas de nuevos competidores o rivalidades en el mercado.

##### **4.1.2.1 Poder de negociación de Compradores o Clientes.**

Siendo el sector en el que se encuentra nuestra empresa un sector fuertemente estancado en el que es el propio mercado el que marca los precios, nuestro poder de negociación con el cliente es el valor añadido de nuestro servicio y atención personalizada, así como la prueba en las superficies que van a ser utilizadas las zapatillas.

El abanico de clientes es amplio y con nuestras diferentes gamas de zapatillas van destinadas a todo tipo de público para que puedan elegir entre diferentes opciones y precios en los productos que buscan.

- Existiendo competencia en la zona, buscaremos igualar precios con los competidores y que nuestra experiencia de compra sea el valor añadido que haga determinar la elección a nuestro favor por parte del cliente.
- Buscamos fidelizar clientes, que compartan su experiencia en redes sociales y que repitan compras en el futuro mediante la entrega de descuentos para próximas compras.
- El cliente en general sabe que tipo de zapatilla va buscando, nuestra formación nos va a permitir apoyar y asesorar su compra para una mejor elección.
- Para evitar clientes fantasmas que acudan a nuestra tienda a probarse una zapatilla para posteriormente comprarla en otra tienda

online, analizaremos los precios de los principales competidores online e intentaremos igualarlos en la medida de lo posible.

#### 4.1.2.2 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.

La mayor parte de nuestros proveedores son las propias firmas de zapatillas que cuentan con sus propias tiendas y plataformas de venta online, si bien sus precios en general (salvo saldos) son ligeramente superiores a los de venta de sus clientes tienda.

Negociaremos con aquellas firmas que no cuenta con propia tienda física en la ciudad (Adidas, New Balance) espacios privilegiados de venta que nos repongan ingresos extra o rappels. También ofreceremos nuestro espacio de venta para el lanzamiento de productos y promociones locales que reporten mayor visibilidad y notoriedad a nuestra tienda y las firmas que vendemos.

#### 4.1.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Nuestro modelo innovador y especializado de tienda puede verse copiado en parte por nuestros actuales competidores, que se centren es especializarse. Nuestra continua formación nos mantendrá a la última para seguir por delante y mantener una de nuestras fortalezas.

Ante la aparición de competidores en las zonas cercanas, se trabajará en la renovación y cambio de imagen de tienda de modo más llamativo para seguir destacando y resultando novedoso.

En cuanto a nuestros posibles competidores online, se llevarán a cabo campañas de marketing online para no perder posicionamiento.

#### 4.1.2.4 Amenaza por posibles sustitutos.

Productos sustitutos al nuestro en principio no surgirán ya que las zapatillas deportivas no tienen sustitutivo. El servicio que aportamos nuestro valor añadido al cliente, la prueba de zapatillas, la personalización, pueden llevarse a cabo por la competencia de diferente forma que resulte atractivo para nuestros clientes y nos sustituya, por lo que estaremos en continua vigilancia del mercado con las tendencias últimas y controlando nuestros competidores más directos y cercanos. Nuestro servicio personalizado al cliente busca su fidelización y empatía con el cliente para asegurar siguientes compras.

#### 4.1.2.5 Rivalidad entre competidores.

Existiendo varias tiendas de deporte ya asentadas a lo largo de los años en la zona, nuestra especialización nos tiene que diferenciar, la formación continua de

nuestros trabajadores para el asesoramiento de los clientes tiene que ser nuestro valor añadido y señal de identidad.

El objetivo es generar la confianza suficiente que decante la elección de nuestra tienda frente a otras más longevas en el mercado. Algunas tiendas cuentan con asesoramiento técnico, pero la posibilidad de probar en el terreno donde va a ser utilizada la zapatilla no es ofrecida por ningún competidor, nuestra principal garantía de experiencia óptima de compra.

#### **4.2 Análisis interno:**

En este apartado vamos a analizar las capacidades, conocimientos y cualidades de la organización de esta nueva compañía. Analizaremos las capacidades técnicas, de gestión y personales, así como los factores humanos, técnicos, comerciales, financieros y de gestión.

- **Capacidades técnicas:**

En un sector donde son pocas las empresas que se especializan en un tipo de producto centrándose solamente en algunos deportes, marcas o estilos, la especialización en calzado deportivo, nuestro asesoramiento, servicio de personalización de zapatillas y la posibilidad de su prueba en la superficie donde va a ser utilizada nos brinda la oportunidad de abrir negocio ante la novedad del servicio y especialización.

Como Técnico Superior en Gestión comercial y Marketing y la formación adquirida en el Grado en Comercio en la Universidad de Valladolid junto con la experiencia en el mercado laboral en empresas de diferentes sectores (distribución, logística, medio ambiente, fabricación) desempeñando distintos cargos cuento con la formación necesaria para arrancar un proyecto empresarial dentro de un sector que me apasiona.

- **Capacidades de gestión:**

Los conocimientos adquiridos durante la formación universitaria, la experiencia en el mercado laboral, durante 16 meses gestionando mi unidad de negocio en una gran superficie comercial, y experiencia en diferentes etapas como administrativo en una sociedad anónima me capacita para llevar a cabo una correcta planificación empresarial.

La gestión de pedidos, stock, turnos, dinamización de la imagen de la tienda, y gestión de redes sociales y marketing online será llevada a cabo por mí. Para la contabilidad contrataremos el servicio de una asesoría para la

supervisión y control, así como ayuda y apoyo en la gestión de tareas con la administración pública.

Para la logística y distribución de nuestros productos de venta online contaremos con varias empresas de logística según sus tarifas para diferentes puntos y volumen del pedido.

También contrataremos a una empresa especializada para la creación, puesta a punto y mantenimiento de la página de venta online.

- **Capacidades personales:**

Experiencia amplia en trabajos de cara al público, trabajando desde la empatía hacia el cliente para poder asesorar y atender de la mejor forma. Capacidad de aprendizaje rápida e interés por la continua mejora tanto personal como profesional. Paciencia y serenidad para la formación de personas. Búsqueda de la excelencia escuchando las críticas y aprendiendo para solucionar los problemas y mejorar.

- **Factores humanos:**

Para la puesta en marcha del proyecto se buscará a personal con experiencia en el sector (no siendo requisito fundamental), dotes comerciales y simpatía y dinamismo ya que nuestro trato al cliente pretende diferenciarnos de la competencia.

El perfil deseado es una persona inquieta, que tenga conocimientos en la práctica deportiva que junto a nuestra formación pueda asesorar mejor al cliente. Se ofrecerá la posibilidad a alumnos que se encuentren terminando sus estudios realizar las prácticas en nuestra organización para su formación y posible incorporación una vez terminados sus estudios.

- **Factores técnicos:**

Para la optimización de pedidos y stock, así como el control de ventas se va a adquirir un software de gestión con dos terminales de venta (cajas registradoras) y dos terminales de radiofrecuencia para el escaneo de los productos por código de barras que facilite su inclusión en el sistema, y facilite operaciones como pedidos, inventarios o búsquedas en el almacén.

Para que los clientes puedan probar las zapatillas y analizar su pisada contaremos con una cinta de correr de última generación que cuente con varios niveles de velocidad y altitud.

**Imagen 3: Cinta de correr.**



Fuente: Sporttech

Para la personalización de zapatillas con vinilo vamos a adquirir un plotter de corte con escáner para la impresión y correcto corte de los vinilos y para su colocación vamos a adquirir una plancha térmica para zapatillas.

**Imagen 4: Plotter con escáner.**



Fuente: Shopty

**Imagen 5: Plancha Beinsen para zapatillas.**



Fuente: Tiendasublimación

- **Factores comerciales:**

Al comercializar productos que pueden encontrarse en otras tiendas nuestra apuesta es la presentación de los productos en diferentes gamas de precio, con la posibilidad de prueba en su terreno y el asesoramiento para la mejor elección por parte del cliente. La presencia en redes sociales resultará estratégica para llegar a mayor número de personas. El trato cercano al cliente es otro factor fundamental que vamos a explotar.

- **Factores financieros:**

Antes del inicio de la actividad se cuenta con unos ahorros para aportar y ayudar a arrancar el negocio, así como diversas personas dispuestas a aportar capital. Tenemos contactos en diversos bancos y cajas de ahorro para la búsqueda de financiación.

La inversión de la obra de un local y su puesta a punto para la imagen de marca, se puede estimar que el primer año los beneficios sean bajos, incluso haya unas leves pérdidas por la fuerte inversión inicial.

A medida que se consolide la tienda en el mercado se recuperará la inversión inicial. En la negociación con proveedores se alargará el pago de la mercancía a 90 días para contar con esa financiación que ayude al inicio de la actividad.

- **Factores de gestión:**

La forma jurídica elegida va a ser una Sociedad Limitada, por la facilidad y rapidez de su constitución y porque la responsabilidad es limitada al capital aportado. Contaremos con el apoyo de una asesoría para las gestiones contables y con la administración pública. El resto de gestión será llevada a cabo por el personal integrante de la sociedad.

## **5. PLAN DE MARKETING.**

Según Philip Kotler (2006) “Un plan de marketing es un documento escrito en el que se escogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del marketing Mix que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia a nivel corporativo, año a año, paso a paso”.

El marketing es un aspecto fundamental en las organizaciones, básico en la comercialización de productos o servicios ya que abarca el conjunto de acciones y

técnicas utilizadas para su venta, así como los diferentes estudios llevados a cabo para conocer el mercado, mejorarlos y lograr un mayor impacto.

Para la elaboración de nuestro plan de marketing vamos a fijarnos unos objetivos, definir nuestro público objetivo y seleccionar las diferentes estrategias a llevar a cabo para establecerse en el mercado.

Una parte fundamental para seleccionar la estrategia más acorde se centra en el marketing mix, termino creado en 1960 por E. Jerome McCarthy profesor de contabilidad en la Michigan State University, el cual redujo el concepto a 4 elementos: Producto, precio, distribución y promoción.

### **5.1 Objetivos:**

Para conseguir nuestros resultados comerciales y poder adelantarnos y actuar ante posibles desviaciones debemos establecer una serie de objetivos.

Estos objetivos deben ser específicos, los cuáles sean claros y concisos, que toda la organización conozca para que no exista confusión en su interpretación. Ha ser realista, no tiene sentido establecerse objetivos que no puedan ser acometidos por la organización, además de adecuarse a la misión de la empresa.

Los objetivos han de ser medibles, debemos tener capacidad de control sobre estos objetivos por lo que es básico que sean cuantificables para poder realizar un seguimiento de su cumplimiento, realizar controles periódicos que lo verifiquen y detectar posibles desviaciones.

Para no sobrecargar la empresa, deben de ser sucesivos, priorizando realizar cada objetivo de manera sucesiva que facilite su cumplimiento y nos permita explotar nuestros recursos optimizando nuestras capacidades. También deben suponer un desafío dentro de la organización, por lo que además de realistas tienen que ser ambiciosos y su cumplimiento por parte de toda la empresa le añada un valor y sea un cambio útil.

Debemos marcarnos unos plazos para su consecución para que no se alarguen demasiado en el tiempo, es importante no demorar su cumplimiento para no retrasar el crecimiento deseado, así como evolucionar rápido como organización y dentro del mercado.

Nosotros como organización de nueva creación nos marcamos unos objetivos realistas en el corto plazo, pero muy ambiciosos en el largo plazo ya que queremos llevar a cabo la creación de una imagen y marca fuerte que en el futuro se expanda

por el resto de terreno nacional e internacional. Vamos a distinguir entre dos tipos de objetivos, cualitativos y cuantitativos;

- **Objetivos cualitativos:**
  - Ser reconocidos y valorados por nuestros clientes por nuestra excelente atención y servicio.
  - Crear nuestra imagen de marca y empresa joven, dinámica y respetuosa con el medio ambiente.
  - Tener trabajadores satisfechos, son nuestro mayor valor y queremos que se sientan cómodos y sean nuestros mejores prescriptores.
  - Ser conocidos en el mercado y convertirnos en tienda referencia en calzado deportivo de la ciudad.
  - Responsabilidad social, aportar nuestro granito de arena a la sociedad, respetando el medio ambiente y ayudando a concienciar a la sociedad de la importancia de todos en la lucha contra el calentamiento global.
  
- **Objetivos cuantitativos:**
  - Nuestro objetivo principal es la obtención de beneficios por valor de un 10%-15% anuales.
  - Llevar a cabo un crecimiento progresivo que nos permita la mejora de nuestras instalaciones y servicios, así como la apertura de otros establecimientos en otras ciudades.
  - Aumentar el número de clientes.

## **5.2 Clientes:**

Para llevar a cabo una elección correcta de estrategias es preciso conocer los diferentes tipos de clientes que pueden demandar nuestros productos para intentar llegar al número máximo de clientes potenciales y así obtener mayores ventas e ingresos. Cómo queremos ser reconocidos por nuestra especialización y atención también es vital saber adaptarse a los diferentes segmentos.

Debido a nuestra amplia oferta vamos a encontrarnos con variedad de clientes y necesitamos tenerlos bien identificados para poder atender la demanda y centrar nuestros recursos en aquellos grupos que sean más rentables con el objetivo de crecer y desarrollarnos con más celeridad. Para ello vamos a realizar una segmentación del mercado analizando variantes objetivas y subjetivas que nos ayude

a cada conjunto de consumidores cuyas necesidades sean similares y podamos satisfacer.

### 5.2.1 Variables objetivas:

En variables objetivas distinguimos varios tipos:

- Variables demográficas:
  - Sexo: No va a ser relativo ya que nuestros productos son adquiridos por hombres y mujeres sin distinción por lo que no va a ser una variable a tener en cuenta.
  - Edad: Esta variable si que va a ser importante para distinguir los diferentes segmentos, ya que las necesidades serán diferentes (niños, jóvenes, personas mayores). Será la base de nuestra segmentación.
  - Tamaño de la familia: Esta variable no va a ser relativa, aunque se ha de tener en cuenta ya que hay una parte de nuestros clientes que realicen las compras de productos para sus hijos.
- Variables geográficas: en el inicio de la actividad nos vamos a centrar en el área metropolitana de Valladolid, ya que nuestro objetivo principal es hacernos con una buena reputación en la ciudad y convertirnos en referencia. Se analizarán estas variables más a fondo con la puesta en marcha de la tienda online, ya que podemos detectar núcleos de venta importantes en otras ciudades y nos puede ayudar a crecer e incluso abrir nuevas tiendas.
- Variables socioeconómicas:
  - Nivel de ingresos: Como vamos a comerciar tres líneas de productos diferenciados por rango de precio, vamos a dirigirnos a clientes con bajo nivel de ingresos y poder adquisitivo con nuestros productos acceso. Clientes con ingresos medios-altos los que serán la mayor parte con nuestros productos top, y clientes con gran poder adquisitivo con nuestros productos elite. Cabe destacar que habrá clientes que practiquen deportes amateurs que adquieran productos superiores a su nivel de ingresos.
  - Educación: Es una variable que no va a suponer un problema o distinción ya que nuestra formación nos va a permitir dar la información necesaria que ayude a la compra a clientes de cualquier nivel de educación. Tendremos

clientes que acudan a nuestra tienda para recibir asesoramiento y también otros con alto nivel de conocimientos que saben lo que quieren y nos elegirán por el servicio y experiencia de compra.

### 5.2.2 Variables subjetivas:

La variable subjetiva que vamos a analizar va a ser el estilo de vida. Al comercializar calzado deportivo nuestra mayor parte de clientes será personas que practican deporte ya sea habitual u ocasionalmente, en su tiempo libre o de manera profesional. Otro tipo de cliente serán aquellos que vayan a comenzar a realizar deporte y ante el desconocimiento necesiten asesoramiento para la elección del calzado correcto.

**Tabla 5: Resumen tipos de clientes**

PRODUCTOS ACCESO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres y mujeres.</li> <li>• Rango de edad: 18-70 años.</li> <li>• Nivel de ingresos: bajos-medios</li> <li>• Personas que se inician en la práctica deportiva</li> <li>• Padres que buscan calzado para el deporte de sus hijos económico.</li> <li>• Practicantes de deporte ocasional.</li> </ul>
PRODUCTOS TOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres y mujeres.</li> <li>• Rango de edad: 18-50 años.</li> <li>• Nivel de ingresos medios-altos.</li> <li>• Personas que practican habitualmente deporte.</li> <li>• Padres que buscan calzado para el deporte de sus hijos entre 15-20 años.</li> <li>• Personas que practican algún deporte de forma aficionada.</li> </ul>
PRODUCTOS ÉLITE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres y mujeres.</li> <li>• Rango de edad: 18-40</li> <li>• Nivel de ingresos altos.</li> <li>• Personas que practican deporte de alto rendimiento.</li> <li>• Personas que practican deportes habitualmente y en competiciones.</li> <li>• Personas que buscan mejorar su rendimiento deportivo.</li> <li>• Personas que valoran la exclusividad de un diseño único. (Productos customizados).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Estos serán nuestros principales clientes segmentados por tipo de producto que ofertamos, a grandes rasgos, ya que no entramos en otras particularidades como el tipo de deporte que se práctica.

### **5.3 Estrategias:**

Para lograr nuestros objetivos llevaremos a cabo diferentes tipos de estrategias para obtener los mejores resultados posibles y una fácil expansión y notoriedad en el mercado.

#### **5.3.1 Estrategia de segmentación**

Nuestros competidores principales llevan a cabo una estrategia de segmentación indiferenciada, puesto que a pesar de conocer los diferentes segmentos con diferentes necesidades ofrecen una misma oferta, sin diferenciación para atraer el mayor número de clientes.

Nuestra estrategia de segmentación será diferenciada, ya que nuestra oferta de productos será diferente para cada tipo de deporte y cliente. Queremos satisfacer las necesidades concretas de cada segmento especializándonos para diferenciarnos de la competencia y añadir un valor añadido a nuestros productos derivado de nuestro servicio y formación.

#### **5.3.2 Estrategia de posicionamiento**

Nuestra estrategia de posicionamiento por precio distinguirá 3 diferentes tipos de líneas de productos, los productos de acceso con un importe no superior a 50 euros, productos top cuyo importe estará entre 50 y 120 euros que serán nuestro principal reclamo, y producto élite cuyo importe será superior a los 120 euros.

Dentro de nuestra estrategia de posicionamiento estará el valor añadido que obtiene el cliente al realizar la compra en nuestra empresa ya que le ofrecemos una atención personalizada, asesoramiento técnico por parte de nuestros trabajadores con formación adecuada y la posibilidad de realizar la prueba del producto en las superficies que va a utilizarse para que se asegure la elección de talla y tipo acorde a sus necesidades.

También nos posicionaremos por la exclusividad de nuestros productos elite personalizados. Brindamos a nuestros clientes la posibilidad de crear unas zapatillas únicas personalizando varios modelos con el dibujo y diseño que el cliente quiera. Para ello contaremos con los productos y formación necesaria para su realización.

### **5.3.3 Estrategia de fidelización:**

Somos una empresa de nueva creación, por lo que aumentar la rentabilidad cada cliente es muy importante para la expansión en el mercado. Esta rentabilidad la vamos a aumentar mediante una estrategia de fidelización con descuentos para aquellos clientes que compartan su experiencia de compra en redes sociales en futuras compras, de manera que obtenemos publicidad y los clientes se benefician ante una futura compra.

Un cliente satisfecho, que comparte su experiencia en redes sociales y mediante el boca a boca es una de las formas de marketing más eficaces que existe. Cualquier cliente puede convertirse en un gran cliente, que tras su primera compra nos elija en el futuro para próximas compras.

Para lograr esta fidelización más allá de descuentos por segundas compras, vamos a trabajar por una mejora continua que consiga superar las expectativas de nuestros clientes. Una fuerte presencia en redes sociales para localizar necesidades y posibles clientes.

Con nuestra colaboración en eventos deportivos municipales ya sean carreras de running, torneos benéficos o de otro tipo nos acercaremos más a nuestros clientes y nos ayudará a forjar una imagen cercana, de lealtad y colaboración con la sociedad que nos identifique y refuerce nuestra elección para futuras compras.

Crearemos una tarjeta de tienda tras la que estará nuestro programa de lealtad de clientes. Con esta tarjeta obtendrán descuentos en algunos centros deportivos y descuentos. Este programa de lealtad nos ayudará a acercarnos más a nuestros clientes y conocer sus necesidades con el objeto de mejora continua y detectar nuevas oportunidades de negocio.

### **5.4 Marketing mix:**

Es un término como ya mencionamos antes creado por McCarthy que hace alusión a los cuatro pilares básicos de cualquier estrategia de marketing: Producto, Precio, Publicidad y Distribución. También es conocido como las cuatro p's del marketing por sus siglas en inglés (Product, Price, Promotion y Place).

Mediante la adecuación de estas herramientas vamos a lograr acercar nuestros productos a cada uno de los diferentes segmentos a los que nos dirigimos con el objetivo de cumplir las expectativas en la mayoría de los casos.

- Producto: Variedad, características, embalaje, calidad, marca, diseño.

- Precio: Tipos de precio, periodo de pago, descuento, condiciones.
- Promoción: Publicidad, venta personal, promociones, RR.PP, RR.SS, SEM, Social Ads, mailing.
- Distribución: Canales, localización, investigación, cobertura, logística.

## **5.5 Productos y servicios:**

### **5.5.1 Productos:**

Nuestros productos principales como serán las zapatillas deportivas serán iguales a los que oferta la competencia ya que su calidad y diseño está detrás de las marcas productoras. Si bien para distinguirnos vamos a reforzar la imagen del producto en la tienda para potenciar su atractivo de forma destacada y diferenciando cada deporte en zonas distintas creando un entorno temático que atraiga e invite a conocer el espacio de venta.

El valor añadido de nuestros productos estará en nuestros empleados que con su formación previa serán capaces de asesorar al cliente para la mejor elección según sean sus necesidades, presupuesto, gustos y puedan realizar una prueba ya sea de carrera en nuestra cinta de correr, o en el terreno que va a utilizar según sea el tipo de zapatilla.

Las posibilidades de customizar zapatillas con nombre, número, algún símbolo o pegatina, es otro valor diferenciador con algunos competidores. Nuestros productos élites de zapatillas personalizadas a elección del diseño por parte del cliente es el tipo de producto principal que nos distingue de la competencia ya que actualmente ninguna tienda física ofrece esta posibilidad.

Además de zapatillas deportivas, ofertaremos otros productos complementarios como calcetines deportivos, calcetines de fantasía con diseños originales, medias deportivas, plantillas, bolsas de transporte, productos para la limpieza y cuidado del calzado y productos para la customización de zapatillas.

**Tabla 6: Productos**

DEPORTE	PRODUCTOS	TALLAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fútbol</li> <li>• Fútbol sala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapatillas de tacos de goma, tacos de aluminio y de tacos intercambiables.</li> <li>• Zapatillas suela de goma.</li> <li>• Medias deportivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27-47</li> <li>• Tallas superiores e inferiores bajo pedido.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baloncesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapatillas caña alta</li> <li>• Zapatillas caña baja.</li> <li>• Calcetines técnicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27-50</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balonmano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapatillas flexibles y ligeras.</li> <li>• Zapatillas gran amortiguación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27-50</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenis</li> <li>• Pádel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapatillas de exteriores.</li> <li>• Zapatillas indoor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 34-47</li> <li>• Otras bajo pedido.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voleibol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapatillas caña alta</li> <li>• Zapatillas caña baja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27-45</li> <li>• Otras tallas bajo pedido.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rugby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapatillas de tacos de goma.</li> <li>• Zapatillas de tacos intercambiables.</li> <li>• Zapatillas de tacos con amortiguación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27-47</li> <li>• Otras tallas bajo pedido.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Running</li> <li>• Trail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapatillas para pronadores.</li> <li>• Zapatillas para corredores neutros.</li> <li>• Zapatillas para supinadores.</li> <li>• Zapatillas pista de atletismo.</li> <li>• Calcetines y medias técnicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27-50</li> <li>• Otras tallas bajo pedido.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona Street</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapatillas clásicas.</li> <li>• Zapatillas tendencia.</li> <li>• Zapatillas lienzo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 34-47</li> <li>• Otras tallas bajo pedido.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesorios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calcetines deportivos y de fantasía.</li> <li>• Plantillas.</li> <li>• Cordones clásicos y elásticos.</li> <li>• Bolsas de transporte para zapatillas.</li> <li>• Productos limpieza y cuidado zapatillas.</li> <li>• Productos customización de zapatillas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27-50</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **5.5.2 Servicios:**

Nuestro principal servicio como ya hemos comentado será el asesoramiento técnico por parte de nuestros empleados que mediante su formación y conocimientos guiaran a los clientes hacia una compra satisfactoria. A parte de este asesoramiento personalizado ofreceremos los siguientes servicios:

#### **Prueba de superficie:**

Nuestra seña de identidad y principal distinción será la posibilidad que vamos a brindar a nuestros clientes de realizar una prueba sobre la superficie que será utilizada el calzado contando con diferentes superficies dentro de nuestra tienda. De esta manera el cliente podrá conocer de primera mano el rendimiento y sensaciones al utilizar el calzado sobre su terreno de uso.

#### **Prueba en cinta de correr:**

Vamos a contar con una cinta de correr de última tecnología para ofrecer a los clientes la posibilidad de calzarse las zapatillas y realizar una prueba andando o corriendo sobre ella con el objetivo de elegir el producto que más se adapte a sus necesidades. También contaremos con una cámara que realice una grabación y poder analizar la pisada y asesorar mejor en la elección del producto.

#### **Customización zapatillas:**

Para asegurar al cliente un producto único contaremos con los medios necesarios para la impresión y colocación de vinilos en las zapatillas. El cliente puede añadir un nombre, número, frase o logotipo a sus zapatillas para darles personalidad y un toque único.

#### **Diseño de zapatillas:**

Este servicio será único en la ciudad y de los pioneros en España, ya que actualmente solo diseñan zapatillas artistas a unos precios muy elevados.

Para realizar este servicio vamos a recibir la formación adecuada por parte de Melonkicks (artista y experto en el diseño y customización de zapatillas el cual elabora modelos para los principales deportistas de la nba, acb y jugadores de la liga de fútbol profesional) vamos a contar con los medios y habilidades para poder llevar a cabo el diseño y plasmarlo sobre la zapatilla al gusto del cliente.

Contaremos con una serie de modelos en color blanco para que el cliente elija el que más se adapte a sus gustos y preferencias. Una vez elegida la zapatilla, se realizará un boceto con el diseño que el cliente quiere realizar, una vez haya sido validado al gusto del cliente se realizará.

Para este servicio se requerirá una señal al inicio del diseño y el tiempo de espera dependerá del volumen de trabajo que haya y requiera el diseño, siendo deseado y esperado un plazo no superior a 15 días.

### **Talleres creación de zapatillas:**

Otro servicio que ofertaremos bajo demanda de un grupo mínimo de clientes será la realización de talleres para la customización de zapatillas. Es un servicio que comenzaremos a realizarlo una vez estemos asentados en el mercado. En estos talleres, los clientes elegirán una zapatilla y serán ellos mismos los que creen y realicen su propio diseño. Para asegurar el éxito de estos talleres y una notoriedad mayor, contrataremos los servicios de Melonkicks (artista experto y formador de customización de zapatillas) para que lleve a cabo la formación.

### **5.6 Precio**

Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro “Fundamentos del Marketing” definen el precio en el sentido más estricto como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, en términos más amplios como la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

El precio es una variable del marketing mix que hay que tener muy en cuenta puesto que es la variable que nos va a generar ingresos mientras que las otras variables suponen costes. Una buena estrategia de pricing es fundamental para obtener los resultados esperados, generar confianza en los clientes y aumentar los beneficios. Tener precios demasiados bajos puede acarrear problemas para la recuperación de la inversión y generar desconfianza en los clientes, mientras que unos precios muy elevados suponen una barrera de dificultad para la atracción de clientes en los primeros meses de vida de cualquier empresa, además de una exigencia en la excelencia del servicio y mejora continua.

Cómo hemos establecido tres líneas de producto según rangos de precios para los diferentes tipos de clientes a los que nos vamos a dirigir, vamos a trabajar con diferentes márgenes para establecer los precios según línea de producto.

Al iniciar la actividad realizaremos un benchmarking para posicionarnos. Vamos a analizar los precios de la competencia, incluyendo sus descuentos para saber a que precio venden sus productos y tomarlo de ejemplo para conocer el valor que esta dispuesto a pagar el cliente por el producto. Cómo vamos a iniciar la actividad, nos interesa atraer muchos clientes para lo cual nos situaremos con precios un 5-10% por debajo de la competencia.

Una vez asentados en el mercado, siendo reconocidos, con el valor añadido de nuestro servicio personalizado y asesoramiento podremos igualar los precios de la competencia o incluso situarnos por encima de ellos. La creación de nuestra imagen e identidad en el mercado y su consolidación será la que marque la posibilidad de subida futura de precios.

Para incentivar las ventas y fidelización de nuestros clientes llevaremos a cabo:

- Entrega de descuentos para siguientes compras.
- Premiaremos con descuentos y diferentes promociones a aquellos clientes que se hagan nuestra tarjeta tienda.
- Realizaremos sorteos entre las compras de tarjetas regalo.
- Se dará un obsequio a aquellos clientes cuyo importe de compra supere los 100 euros. Los clientes que realicen compras superiores a 150 euros se llevarán una bolsa de tela con nuestro logo para guardar las zapatillas.

## **5.7 Publicidad:**

Según William M.Pride “ La publicidad es una forma pagada de comunicación impersonal que se transmite a los consumidores a través de medios masivos como televisión, radio, periódico, revistas, correo directo, vehículos de transportación masiva y exhibidores exteriores”.

La publicidad supone unos costes para la empresa que, si bien no hay que considerarlos tanto como gastos si no como inversión, y más al inicio de la actividad. Con una campaña eficiente de publicidad conseguiremos persuadir y atraer clientes y que esa inversión se transforme en ventas. Las grandes empresas gastan cantidades ingentes de dinero en campañas y patrocinios para lograr más ventas, más notoriedad, mejorar su imagen y distinguirse de su competencia.

Un claro ejemplo del poder de la publicidad y lo que puede ayudar a crecer es la marca de ropa deportiva estadounidense Nike, la cual en los años 80 estaba haciéndose un hueco en el mercado muy por detrás de otras grandes empresas como Adidas, Puma, Reebok o Converse supieron invertir sus recursos bien en publicidad consiguiendo la imagen de Michael Jordan por aquel entonces un jugador de baloncesto destacado universitario que se disponía a dar el salto a la NBA la mejor liga de baloncesto del mundo. Esto les puso en el centro de atención de todo el mundo y les ayudo a despegar y situarse como marca líder del mercado en su país y disputándole la hegemonía mundial a las otras grandes marcas. Una relación que ahora 4 décadas después sigue dando sus frutos con la creación de Jordan Brand (en

su nacimiento llamada Air Jordan) una marca propia con el logotipo de Michael Jordan machacando a canasta uno de los símbolos más reconocidos en el mundo.

Al ser una empresa de nueva creación necesitamos invertir en publicidad, pero para evitar grandes desembolsos y una repercusión más rápida vamos a centrarnos en publicidad local y online, explotando los recursos que nos ofrecen las redes sociales por lo que vamos a llevar cabo los siguientes tipos de publicidad:

- Publicidad en radio. Elaboraremos una cuña publicitaria para emitir en las radios locales. La publicidad en radio no supone un desembolso muy grande y nos va a dar notoriedad además de cierto prestigio que el cliente va a percibir al escucharnos por un medio masivo.
- Publicidad local. Vamos a repartir flyers para la inauguración en la zona centro de Valladolid, y en los principales centros comerciales como son Rio Shopping y Vallsur. También vamos a contratar durante los 3 primeros meses de apertura carteles publicitarios en algunas marquesinas de autobuses. El desembolso de la elaboración de flyers y su reparto es bajo, y la publicidad en marquesinas tampoco es elevado y nos va a aportar más notoriedad.
- SEO, Posicionamiento en buscadores. En la era digital en la que nos encontramos es clave asegurarse un buen posicionamiento web, es decir, no nos podemos permitir que una persona que busque zapatillas por internet no nos encuentre en la primera página de búsqueda. Es una estrategia gratuita, si bien requiere de tiempo, análisis y optimización para lograrlo. Al contratar a una empresa especialista para nuestra tienda online, contaremos con su asesoramiento para lograrlo.
- Anuncios en la red: Para reforzar el posicionamiento y asegurarnos más visibilidad en la red, elaboraremos una campaña de Google Adds que nos permita la colocación de banners publicitarios. Es una manera fácil, eficaz y barata de mostrar publicidad en la red, y ofrece muchas posibilidades de segmentación. Probaremos en el inicio de la actividad y si los datos de reconversión en venta son buenos seguiremos realizándolo.
- Redes Sociales. Van a ser la clave de nuestra publicidad, nos ofrecen múltiples posibilidades y no será necesario una gran inversión de dinero. Son cada vez más las personas usuarias de estos medios, y el tiempo que pasan navegando en ellos está en continuo crecimiento por lo que es obligatorio estar presentes. Algunas aplicaciones con Facebook o Instagram ofrecen

paquetes de publicidad a precios interesantes, se valorará su contratación, aunque en el arranque de la empresa no se hará. Para explotar estas redes sociales, vamos a premiar a los clientes que compartan su experiencia de compra en estos medios mencionando nuestros perfiles y etiquetándonos. También vamos a contactar con influencers (personas con un gran número de seguidores en las redes sociales) locales, que nos ayuden a difundir nuestra imagen a cambio de productos de nuestra tienda, lo que no resultará tampoco un coste elevado. Estaremos presentes y monitorizaremos los hastag (etiquetas digitales) y palabras claves de nuestros seguidores y demás personas para captar posibles clientes, un ejemplo es detectar a una persona que ha compartido en sus redes sociales que no sabe que zapatilla elegir para iniciarse en el running, con nuestro perfil le podremos aconsejar e invitar a acudir a nuestra tienda a comprar el producto.

- Las redes sociales elegidas: para mostrar nuestro perfil y explotar sus posibilidades utilizaremos Facebook, Twitter, Instagram y Youtube.
- Patrocinios: Otro medio de publicidad que vamos a utilizar será el patrocinio de uno o varios clubs deportivos de la ciudad. Aportaremos una cantidad pactada para que algunos equipos de dicho club lleven nuestro nombre en sus ligas, y ofreciéndoles un descuento, adquieran las zapatillas deportivas en nuestra tienda. Nos vamos a publicitar patrocinando el equipo de baloncesto de Viana de Cega que milita en la primera división masculina provincial, en el cuál juego actualmente, que por 150 euros anuales llevará el nombre de nuestra tienda por la provincia.
- Eventos: Estudiaremos los diferentes eventos deportivos de la ciudad como campeonatos y carreras populares, eligiendo alguno para participar como patrocinador ya sea aportando una cantidad por publicidad o mediante la entrega de productos. Esto nos va a ayudar a ser reconocidos y que nuestros clientes vean nuestra colaboración y labor social.

Con nuestra estrategia de publicidad que llevaremos a cabo en los diferentes medios y formas que hemos detallado lograremos el objetivo de notoriedad y creación de imagen que queremos en nuestros clientes y seremos reconocidos en nuestra ciudad llegando a convertirnos en la tienda referente de calzado en un medio plazo.

## 5.8 Distribución:

La distribución de nuestros productos la llevaremos a cabo desde nuestra tienda. Al iniciar la actividad trabajaremos con una alta rotación de productos para evitar los problemas debido a la posible falta de espacio de almacén.

Valoraremos la posibilidad de contratar un almacén a un operador logístico como DHL que se encargue directamente de la distribución cuando operemos con la tienda online, ellos se encargaran de la recepción de la mercancía y darle salida cuando reciban nuestra orden agilizando el tránsito de la operación.

Para los envíos contaremos con diferentes empresas de transporte según localizaciones geográficas, siendo nuestro principal medio el servicio nacional de Correos, que nos asegura una red afianza y que llega a todos los rincones de nuestro territorio local. DHL será elegida para los envíos en territorios fuera de España ya que cuenta con amplia red logística europea y mundial. La elección de otras empresas se regirá por precios de servicio, calidad de entrega, tiempos de espera y carencia de pago.

Nuestra ventaja competitiva será una rápida respuesta a los pedidos y demanda, por lo que es crucial contar con un almacén acorde a nuestras ventas. Trabajaremos realizando semanalmente inventarios por secciones deportivas para asegurar una correcta reposición. Analizaremos nuestros proveedores y sus tiempos de envío para asegurar que la mercancía llegue a tiempo.

Los pedidos online serán tramitados cada día, al momento de su llegada, y serán preparados para darles salida a primera hora del día siguiente. Por motivos operativos no aseguraremos la salida el siguiente día de aquellos pedidos que se produzcan más tarde de las 18:00 horas. También ofreceremos a nuestros clientes más fieles el servicio de preparación inmediata de pedido cuando dispongamos del producto en nuestro almacén.

A largo plazo si el volumen y evolución de las ventas lo permite, estableceremos un almacén en un polígono cercano a la ciudad para establecer nuestra central logística y almacén, con vistas a la apertura de nuevas tiendas y una distribución de productos por canales online mayor. Una meta muy pretenciosa para los primeros años de la compañía, pero que demuestra la ambición y el carácter que engloba este proyecto.

## 6. Imagen corporativa:

Vamos a llevar a cabo la creación de un logotipo que representa la tienda y ayude a identificar nuestra marca así como establecer unos colores corporativos.

### *Imagen 6: Logotipo de tienda*



Fuente: Elaboración propia.

Para elaborar el logotipo hemos utilizado la base de una imagen de zapatilla libre de derechos simulando una cordillera con varias siluetas de personas realizando una carrera y de fondo la silueta del escudo de la ciudad de Valladolid para lo que solicitaremos permiso al ayuntamiento para su utilización de color violeta simulando al sol detrás de las montañas.

Los colores elegidos para la marca son el gris de fondo utilizado en el icono y para el uniforme y el nombre de la tienda en violeta, color que permite identificar a la ciudad de Valladolid, ya que este color es representativo en los principales equipos deportivos de la ciudad.

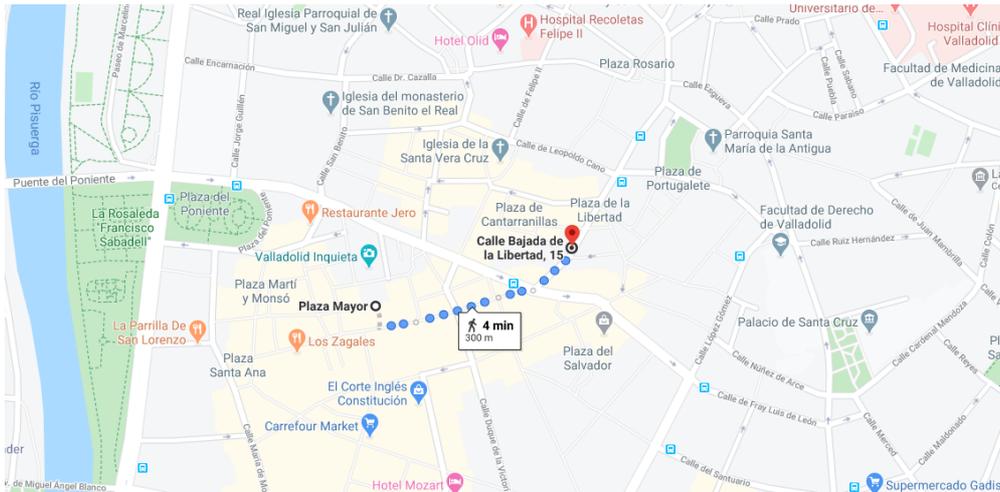
Nuestro logotipo estará impreso en nuestros tickets de compra, así como en nuestras bolsas y demás packaging de los productos (en el caso de la venta online).

## 7. Ubicación e infraestructuras

La ubicación elegida para establecer la tienda va a ser la zona centro de Valladolid, el local estará situado en la bajada de la libertad 15, edificio de reciente construcción a escasos metros de la catedral de Valladolid y entre dos icónicas plazas como son Fuente Dorada y Portugalete y a cuatro minutos caminando de la Plaza Mayor.

La zona cuenta con el parking de la catedral cercano y dispone de sitio para la carga y descarga de mercancía cercano a la tienda.

### Imagen 7: Situación local comercial.



Fuente: Google maps.

En el local será necesario realizar un acondicionamiento ya que se trata de un edificio recientemente construido lo que nos facilita la adaptación a nuestros gustos y necesidades, además cuenta con varias cristalerías en la fachada que serán perfectos escaparates. La superficie del local será de 345 m<sup>2</sup>.

El concepto de tienda será de disposición libre donde el pavimento comparte protagonismo con el producto. Para abaratar costes se realizará el diseño modular del mobiliario.

Los asientos colocados para que los clientes se prueben las zapatillas serán del estilo de los banquillos deportivos. Jugaremos entre los distintos pavimentos y los bancos para probarse el calzado

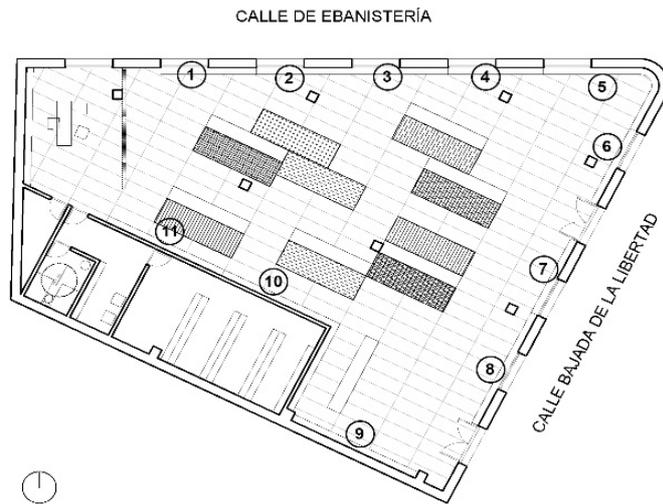
Exposición del calzado en estantes que permiten la visualización desde el exterior a través de unos amplios ventanales de manera que los clientes desde fuera puedan observar los productos y desde dentro.

Para evitar que los clientes del interior se sientan incómodos colocaremos las zapatillas en dos estanterías de metacrilato una de cara al exterior y otra a la tienda y entre medias vamos a colocar posters con deportistas que patrocinan las marcas de zapatillas que vendemos en deportes como tenis, pádel, voleibol, balonmano, en la zona de fútbol relacionados con el Real Valladolid, en la zona de running de corredores vallisoletanos como Maite Martínez, y de baloncesto de jugadores históricos del extinguido Baloncesto Valladolid como Arvydas Sabonis y Oscar Schmidt.

La cinta de correr la colocaremos al lado de la zona de calzado de running y trail. Para analizar la grabación contaremos con una Tablet donde visualizaremos lo grabado por la cámara colocada en la cinta para su análisis.

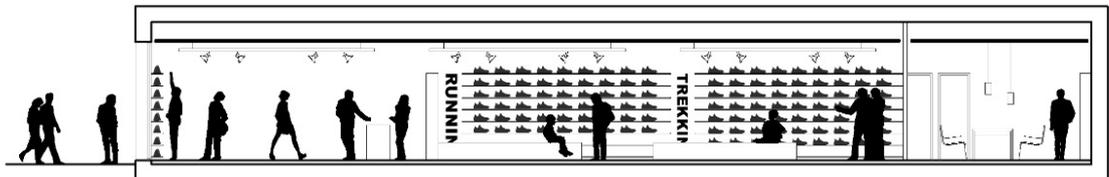
Hemos elaborado los planos y la axonometría explicativa para visualizar la distribución y diseño de nuestra tienda.

**Imagen 7: Plano tienda**



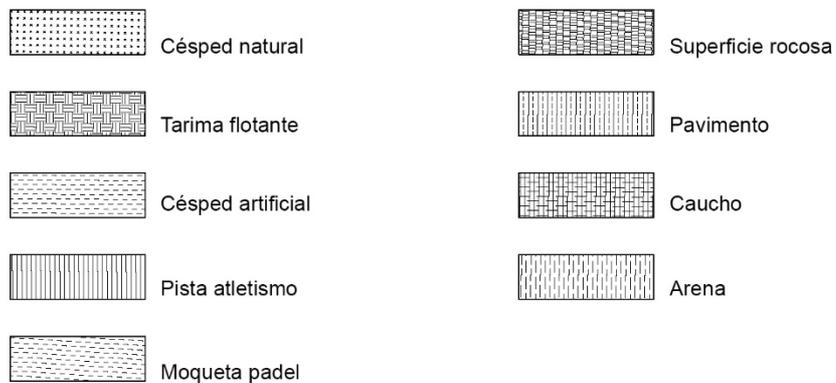
Fuente: Elaboración propia.

**Imagen 8: Vista pie de calle.**



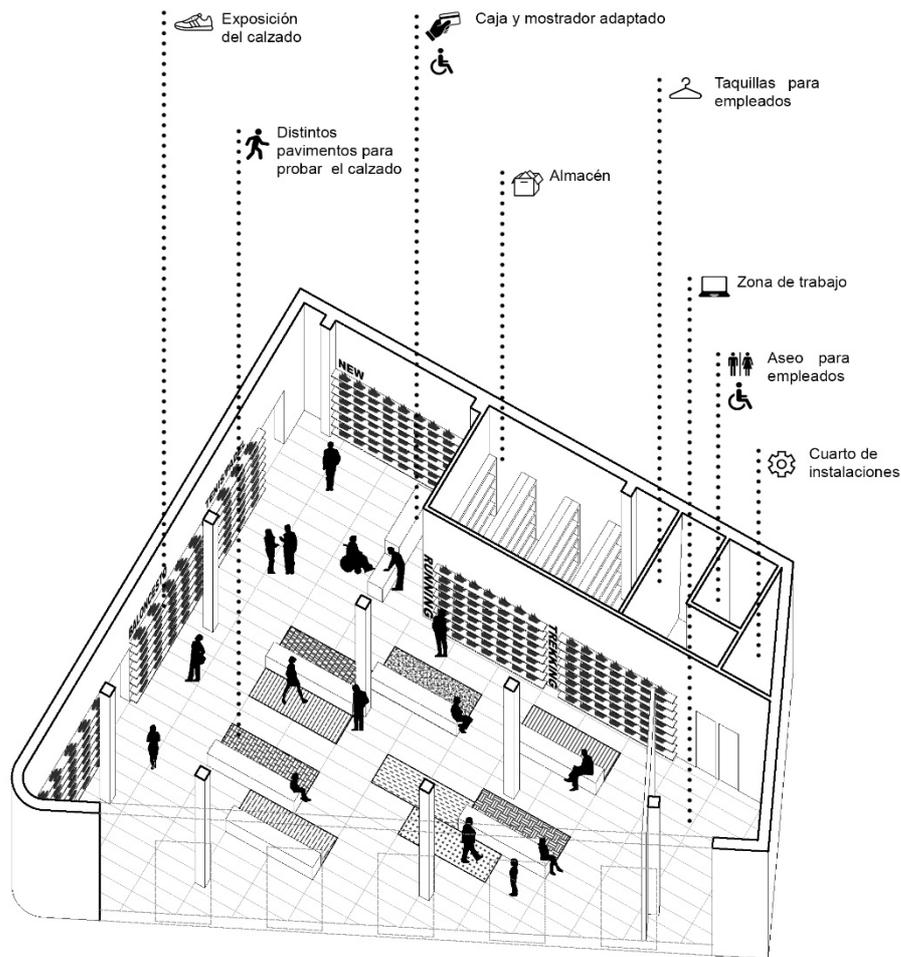
Fuente: Elaboración propia.

**Imagen 9: Leyenda tipos de superficies.**



Fuente: Elaboración propia.

**Imagen 10: Axonometría explicativa tienda.**



Fuente: Elaboración propia.

## 8. Recursos Humanos

Los recursos humanos son un factor clave para cualquier organización ya que recoge todo lo relacionado con las personas que forman parte de la organización. Los empleados no son solamente un recurso más de la empresa verlo así es un completo error, este departamento debe velar por sus intereses, sus relaciones laborales y su satisfacción en el trabajo.

Richard Branson fundador del Virgin Group (conglomerado multinacional vinculado a diferentes sectores de consumo) dijo: "Tus clientes no son lo primero, lo primero son tus empleados ya que ellos son los que cuidan de tus clientes" y es cierto, si consigues un buen clima laboral, las personas de la organización se sentirán más identificadas y mostrarán mejores actitudes que si se sienten únicamente como un número o algo fácil de remplazar.

Los trabajadores son el recurso más complicado de gestionar, son personas y cómo personas pueden sufrir problemas de salud, casarse, tener hijos, tener que cuidar a hijos o familiares enfermos, se mudan de domicilio. A veces quieren una mejor remuneración por su trabajo, más tiempo de descanso, mejores condiciones y estas peticiones pueden variar de unos días a otros. Por eso es importante crear un vínculo con ellos para conocerlos y poder ayudarles y que se sientan cómodos en la organización.

Entre las funciones de este departamento están:

- Selección y reclutamiento de personal.
- Tareas jurídico administrativas relacionadas con contratos, nóminas, seguros sociales, permisos, bajas por enfermedad, despidos, vacaciones, ausencias, control de horario y similares.
- Función de relaciones laborales, debe resolver los problemas laborales y negociar con los representantes de los trabajadores, abordando temas como la contratación, política salarial o negociaciones colectivas.
- Debe garantizar la igualdad en la organización y lograr un clima laboral adecuado. Un clima laboral positivo incrementa la productividad de los trabajadores.
- Desarrollo del personal, debe implementar planes de formación para fomentar y favorecer el crecimiento de los empleados dentro de la compañía. Esto va a lograr aumentar la motivación del personal, le va a fidelizar con la compañía y ayuda a aprovechar el potencial de talento interno con el que cuenta la organización.
- Es el departamento encargado de diseñar el sistema de retribución de personal y analizar los resultados.

### **8.1 Personal:**

El puesto principal que desempeñaran nuestros empleados será el de vendedor, pero no será su única función en la tienda ya que al ser una empresa de reciente creación vamos a contar con pocos efectivos en los primeros meses hasta que el negocio se consolide por lo que los trabajadores ejercerán de otras tareas siendo todo el personal polivalente. No obstante, vamos a distinguir entre 3 tipos de vendedor.

- Vendedor, responsable de almacén:

Esta persona además de labores de venta será la encargada del orden y limpieza del almacén, así como la recepción de pedidos y la elaboración de necesidades de material y productos. También se encargará de la preparación de los pedidos para su envío.

- Vendedor, especialista customizado:

Será la persona que se ocupe de la customización de zapatillas, para ello recibirá la formación necesaria. También será encargado de compartir sus conocimientos formando al resto de personal. Deberá reportar al responsable de almacén las necesidades de productos para el customizado.

- Vendedor, responsable establecimiento:

Esta persona se responsabilizará del establecimiento, realizando en ausencia de la dirección de tienda las tareas de cuadro de cajas y recaudación. Velará por el buen funcionamiento del establecimiento.

- Vendedor fines de semana:

Esta persona será contratada para realizar su trabajo exclusivamente los fines de semana y festivos de apertura. Será el refuerzo en días donde se prevé una mayor afluencia de clientes. Podrán tener aumento de jornada si las necesidades lo requieren y cuentan con disponibilidad.

La limpieza de la tienda se llevará a cabo por parte de los vendedores para lo que se le facilitará los productos y utensilios adecuados para su correcta realización. Para la limpieza de los cristales del escaparate se contratará a un profesional que lo realice una vez por semana.

La dirección de tienda estará a mi cargo, seré el responsable de la distribución y dinamización de la tienda, elaborando la colocación y montajes de los productos. Realizare los horarios de los empleados y la selección de personal apoyado en plataformas online como Infojobs o a través de LinkedIn la red social de perfiles profesionales más grande del mundo.

Para la realización de la contabilidad financiera, labores fiscales y tramites con la administración pública contrataremos el servicio con una asesoría especializada para descargar carga de trabajo y asegurar su correcta realización. No obstante, desde la tienda se llevará a cabo una contabilidad de gastos para evitar despilfarros y errores de facturación.

La creación de la tienda online, su mantenimiento y modificaciones serán contratadas a una empresa especialista para asegurar una rápida puesta en marcha y un correcto funcionamiento. Desde la tienda seremos los encargados de enviar los nuevos productos cuando se dispongan para que sean añadidos a la página web, así como se llevará el control de los stocks para evitar que un cliente adquiera un producto el cual no dispongamos en almacén.

Como empresa joven y de nueva creación que, apuesta por la formación de sus empleados y el desarrollo de nuevos talentos, ofreceremos la posibilidad de realizar prácticas a estudiantes de grados medios, superiores o universitarios con posibilidades de contratación.

El salario para cada vendedor será el estipulado para la jornada que realice y según convenio colectivo al que añadiremos un plus de 60 euros brutos por transporte y un plus variable por resultados (venta) 150 euros brutos. Los festivos de apertura trabajados también serán recompensados con un plus de 30 euros brutos.

Para el inicio de la actividad vamos a contratar a dos empleados a tiempo completo es decir jornada de 40 horas semanales, y una persona a tiempo parcial 15 horas semanales reforzar los fines de semana.

## **8.2 Tipos de contratación:**

En España existen cuatro tipos de contrato con sus diferentes modalidades y particularidades cada uno de ellos:

- Contrato indefinido:

Vulgarmente conocido como contrato fijo, es un contrato cuya duración no está concretada, es decir no tiene fecha de finalización. Este tipo de contrato se encuentra incentivado por parte de la administración pública como deducciones en el tipo impositivo y en la cuota de la seguridad social. La ley establece que todo contrato se considerará celebrado indefinidamente y a tiempo completo a menos que se demuestre la naturaleza temporal o el tiempo parcial de los servicios, por lo que si un contrato no recoge la duración ni el tiempo de la jornada será considerado indefinido.

- Contrato temporal:

Contrato cuya duración está determinada y es conocida tanto por el empresario como por el trabajador. Hay varios tipos de contratos temporales, nosotros vamos a utilizar dos tipos:

- Eventual por circunstancias de la producción: para aquellos trabajadores que se requieran como refuerzo en campañas de gran venta como rebajas y verano.
  - Interinidad: es un contrato utilizado para cubrir la baja o ausencia del puesto de un trabajador contratado por el tiempo que se requiera. Será utilizado para cubrir largas bajas por enfermedad, paternidad, maternidad o embarazos de riesgo.
  - Por obra o servicio: contrato establecido para la realización de una obra o prestación de un servicio distinto de la actividad de la empresa. Aunque tiene limitación en el tiempo, su duración es desconocida y corresponde al tiempo establecido para la ejecución de la obra o servicio.
- Contrato para la formación y aprendizaje:

Contratos que buscan la cualificación profesional de los trabajadores y combinan un sistema de actividad remunerada en una empresa y actividad formativa. La duración mínima será de un año y máxima de tres, aunque existen excepciones.

- Contrato de prácticas:

Contrato cuyo objetivo es proporcionar experiencia laboral adecuado a los estudios realizados por el trabajador previamente ya sean estudios universitarios o de formación profesional.

Estos contratos serán utilizados para captar el talento de los jóvenes de la ciudad y fomentar el desarrollo laboral, proporcionando experiencia y conocimientos a un sector de la población que tiene complicado el acceso al mercado laboral sin experiencia.

- Contrato a tiempo parcial:

Son los contratos que se realizan cuando el número de horas de trabajo son inferiores a una jornada completa ya sea en el computo diario, mensual o anual. Puede ser indefinido o temporal.

El contrato elegido para nuestros trabajadores al inicio de la actividad será el indefinido, con un tiempo estipulado de periodo de prueba. Elegimos este tipo para beneficiarnos de los incentivos que la administración pública concede al realizar este tipo de contratación.

El Servicio Público de Empleo Estatal es el encargado de realizar la guía de contratos que recoge toda la normativa vigente en materia de contratos de trabajo e incentivos a

la contratación. Esta guía resulta un manual de conocimiento de los cuatro contratos (indefinido, temporal, para la formación y aprendizaje y en prácticas) para conocer sus características y las diferentes cláusulas que se pueden agregar a cada uno según la particularidad de cada caso.

### **8.3 Estatuto de los trabajadores.**

El Estatuto de los trabajadores es el texto legal que regula las relaciones laborales. Recoge las normas fundamentales existentes en el Derecho Laboral en España, se regulan las relaciones siguientes:

- Trabajadores por cuenta ajena.
- Trabajadores en relaciones laborales de carácter especial como personal de alta dirección que no sea consejero.
- Personal del servicio del hogar familiar.
- Penados en las instituciones penitenciarias.
- Deportistas profesionales.
- Artistas en espectáculos públicos.
- Personas que intervengan en operaciones mercantiles por cuenta de uno o más empresarios sin asumir el riesgo y ventura de aquellas.
- Trabajadores con discapacidad que presten sus servicios en los centros especiales de empleo.
- Menores sometidos a la ejecución de medidas de internamiento para el cumplimiento de su responsabilidad penal.
- Residencia para la formación de especialistas en Ciencias de la Salud.
- Abogados que presten servicios en despachos de abogados, individuales o colectivos.
- Cualquier otro trabajo que sea expresamente declarado como relación laboral de carácter especial por una ley.

Se excluyen de esta ley:

- Funcionarios públicos.
- Consejeros o miembros de los órganos de administración en sociedades cuando su actividad se limite al mero desempeño de consejero y siempre que su actividad en la empresa solo comporte la realización de cometidos inherentes a tal cargo.
- Trabajos realizados a título de amistad, benevolencia o buena vecindad.
- Trabajos familiares, salvo que se demuestre la condición de asalariados de quienes lo llevan a cargo.
- Personas que intervengan en operaciones mercantiles por cuenta de uno o mas empresarios, siempre que queden personalmente obligados a responder del buen fin de la operación asumiendo el riesgo y ventura de la misma.
- En general todo trabajo que no se realice por cuenta ajena.

El estatuto de los trabajadores prohíbe el trabajo a menores de aprobó por primera vez en 1980 en nuestro país.

dieciséis años, salvo algunas excepciones como participación en espectáculos (películas, obras de teatro, anuncios publicitarios etc.) casos que será necesaria la autorización paterna. También prohíbe el trabajo en horario nocturno a los menores de dieciocho años. Los jóvenes de dieciséis años podrán trabajar con autorización paterna o si se encuentran legalmente emancipados.

Establece la jornada máxima de computo anual en 40 horas semanales de trabajo efectivo. El descanso mínimo entre jornadas deberá ser de doce horas. También fija el derecho a un descanso mínimo de 15 minutos en jornadas superiores a seis horas siendo este tiempo de trabajo o no según lo recoja el convenio colectivo o contrato de trabajo.

El texto íntegro del Estatuto de los Trabajadores cuya última modificación se data del 23 de octubre de 2015 se encuentra en el siguiente enlace: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>

#### **8.4 Organización del trabajo.**

La organización del trabajo va a ser fundamental para lograr los resultados esperados y asegurar la correcta realización de las tareas correspondientes a cada trabajador. Para ello como ya hemos visto antes, cada trabajador será responsable de una sección de la tienda (almacén, customización, cuadro de cajas y recaudación) lo que no exime la necesidad de polivalencia para ahorrar costes y evitar problemas derivados de bajas por enfermedades u otras situaciones.

Al inicio de la actividad contaremos con tres trabajadores, dos a jornada completa que realizarán dos turnos en horario de mañana 9 h. a 17 h. con su correspondiente descanso para comer y en horario de tarde de 14 h. a 22 h. con un día de descanso semanal. El trabajador de fines de semana realizará su jornada los viernes de 16 h. a 22 h. y el sábado de 10 h. a 15 h. y 17 h. a 21 h.

El horario de apertura de la tienda será de 10 h. a 21 h. en los horarios de los trabajadores en turno de mañana entrarán una hora antes de la apertura para la correcta preparación de la tienda, reposición, colocación en almacén, realización de pedidos etc. En turno de tarde saldrán una hora después del cierre para dar tiempo a recoger, realizar cajas y preparar lo necesario para el día siguiente.

#### **8.4.1 Turnos de trabajo.**

La realización de los turnos de trabajo estará a cargo del director de tienda, es decir, seré yo el que realice los turnos de los trabajadores acorde las necesidades de la empresa y en consenso con los trabajadores buscando el mayor beneficio para todas las partes. Con el tiempo y crecimiento esperado de la empresa, esto será elaborado por la persona encargada de la tienda.

#### **8.4.2 Compras y aprovisionamiento.**

El encargado de almacén realizará propuestas de pedido en base al stock de tienda, venta diaria o necesidades de sustitución de productos. Recibirá las peticiones de pedidos de la sección de customización, y revisará el stock de productos de limpieza de la tienda. Elaborada su propuesta la enviará, y está será revisada por mí antes de ser enviada para evitar despilfarros y exceso de stock innecesario. El sistema operativo implantado en la tienda para el control del stock y la venta nos aportará informes que nos ayude a la optimización de stocks.

#### **8.4.3 Limpieza.**

La limpieza de la tienda será llevada a cabo por parte de los trabajadores para lo que se le propondrá el material y productos necesarios. La limpieza de los cristales de escaparates será contratada a una persona especialista que lo realizará una vez a la semana con un coste de 15 euros iva incluido semanal (60 euros mensuales).

#### **8.4.4 Selección de personal.**

Para la selección de personal recurriremos al SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal) para contratar personas en situación de desempleo y también utilizaremos plataformas online como Infojobs página líder de búsqueda de empleo y LinkedIn la red social exclusiva de perfiles profesionales. En la tienda contaremos con un buzón además del de sugerencias para aquellas personas que deseen trabajar con nosotros y puedan dejar su currículum con el objetivo de detectar talento que se interese por trabajar con nosotros.

Elaboraremos el perfil deseado para cada puesto y una serie de requisitos a cumplir por parte de los candidatos. Queremos una estabilidad de nuestra plantilla por lo que buscamos perfiles que deseen desarrollar su carrera profesional dentro de nuestro sector, con dotes comerciales, buen trato al público y ganas de aprender. La experiencia no será tan necesaria puesto que nosotros nos vamos a encargar de formales en los aspectos que sean necesarios para el desempeño de sus funciones de forma correcta y su desarrollo profesional.

#### **8.4.5 Gestión contable, laboral y fiscal.**

La gestión contable, laboral y fiscal será llevada a cabo por una asesoría especializada para asegurar su correcta realización y descargar carga de trabajo. Es muy importante su correcta realización ya que pequeños errores pueden suponer graves consecuencias ya sean en forma de multas o penalizaciones por lo que vemos imprescindible subcontratar estos servicios. Desde la tienda se llevará una contabilidad diaria de gastos y ventas para conocer en todo momento la situación de la tesorería y detectar rápidamente posibles problemas.

#### **8.4.6 Uniforme laboral.**

El uniforme de nuestros trabajadores consistirá en un polo de pico color gris con el logotipo de la empresa delante y en la espalda “Especialista en zapatillas” y una sudadera de cremallera polar de color gris para los meses de frío con el logotipo de la empresa. Los pantalones utilizados serán unos jeans vaqueros y el calzado serán zapatillas deportivas de seguridad, es decir con puntera reforzada para evitar accidentes en el almacén. Este uniforme aportará comodidad a nuestros empleados y se identifica con la imagen de empresa que queremos proyectar.

Cada trabajador dispondrá de dos polos, dos sudaderas, dos pantalones y un par de zapatillas deportivas de seguridad.

#### **8.5 Formación.**

La formación de nuestra plantilla es una de las bases importantes de nuestro proyecto, ya que buscamos destacar por nuestra preparación y asesoramiento al cliente frente a la competencia. Crearemos un plan de formación adaptado a nuestras necesidades y centrado principalmente en técnicas de venta, conocimientos de rendimiento deportivo y customización de zapatillas. Elaboraremos manuales con las características de las zapatillas y sus puntos fuertes, para que los trabajadores conozcan todos los aspectos y así asesoren mejor a los clientes.

Las empresas disponen de un crédito para la formación de los trabajadores que se hace efectivo mediante bonificaciones en las cotizaciones a la Seguridad Social, esto es gestionado por la FUNDAE (Fundación Estatal para la Formación en el Empleo). Buscaremos cursos que puedan resultar útiles a nuestros trabajadores y lo realizaremos beneficiándonos de esta herramienta. No obstante, también realizaremos cursos de formación que no se encuentren subvencionados si los consideramos necesarios.

## 9. Plan económico financiero.

Para finalizar el proyecto empresarial y después de haber analizado todos los aspectos previos y operativos para la creación de una empresa vamos a analizar los aspectos financieros y verificar la viabilidad económica del proyecto.

### 9.1 Plan de Inversión Inicial

Vamos a valorar los costes y el desembolso inicial para iniciar el proyecto y su puesta en marcha.

Durante el tiempo que dure la reforma y el primer mes de apertura no se tendrá gasto por el alquiler del local ya que así será negociado puesto que los propietarios del local se van a beneficiar de la revalorización del inmueble por las modificaciones realizadas.

**Tabla 7: Plan Inversión Inicial**

INVERSION	CUANTIA
INMOVILIZADO	33.500
Inmovilizado inmaterial	2.000
Software gestión tienda	2.000
Inmovilizado material	31.500
Reforma local	25.000
Mobiliario y decoración	3.000
Equipos informáticos	2.500
Plotter	300
Cinta de correr	500
Plancha	200
Mercaderías	30.000
Gastos de Constitución	4.000
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>67.500</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 9.2 Plan de financiación.

La financiación del proyecto será por parte del empresario aportando 37.500 euros y la solicitud de un préstamo bancario por parte de la entidad bancaria con la cual vamos a trabajar por un valor de 30.000 euros.

Las condiciones del préstamo bancario elegido será una amortización de 5 años con cuotas de amortización mensuales fijas (Sistema de préstamo francés).

Se contratará con la entidad ING Bank su producto préstamo naranja el cual no tiene comisión de apertura, ni de amortización ni de cancelación total anticipada, lo cual nos ahorra unos gastos previos a la solicitud y nos brinda la posibilidad si la economía de la empresa lo permite cancelar antes de tiempo la deuda con la entidad. Ofrece un TIN (Tipo de interés anual) de un 3,99 %. Anexo 1.

**Tabla 8: Financiación.**

FINANCIACIÓN	CUANTÍA
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>37.500</b>
Capital Social	37.500
Subvenciones	0
Otros recursos	0
<b>PASIVO NO CORRIENTE (L/P)</b>	<b>30.000</b>
Préstamo bancario L/P	30.000
Acreedores a L/P	0
Otro exigible a L/P	0
<b>PASIVO CORRIENTE (C/P)</b>	<b>0</b>
Préstamo bancario C/P	0
Otro exigible a C/P	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>67.500</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 9.3 Balance de situación inicial

Este balance nos ofrece una perspectiva de la situación de la empresa al comienzo de su actividad. Es de obligatoriedad para el empresario.

**Tabla 9: Balance de situación inicial.**

INVERSION	CUANTIA	FINANCIACIÓN	CUANTÍA
<b>INMOVILIZADO</b>	<b>33.500</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>37.500</b>
Inmovilizado inmaterial	2.000	Capital Social	37.500
Software gestión tienda	2.000	Subvenciones	0
<b>Inmovilizado material</b>	<b>31.500</b>	Otros recursos	0
Reforma local	25.000	<b>PASIVO NO CORRIENTE (L/P)</b>	<b>30.000</b>
Mobiliario y decoración	3.000	Préstamo bancario L/P	30.000
Equipos informáticos	2.500	Acreedores a L/P	0
Plotter	300	Otro exigible a L/P	0
Cinta de correr	500	<b>PASIVO CORRIENTE (C/P)</b>	<b>0</b>
Plancha	200	Préstamo bancario C/P	0
Mercaderías	30.000	Otro exigible a C/P	0
Gastos de Constitución	4.000		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>67.500</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>67.500</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 9.4 Salarios.

La empresa está compuesta por el empresario o director, dos vendedores a jornada completa y un vendedor a jornada parcial de 15 horas semanales.

Vamos a calcular los gastos de los salarios, para lo cual vamos a tener en cuenta las retenciones y pagos a la Seguridad Social.

En el caso de los trabajadores se le aplica unas cotizaciones a la seguridad social a cargo de la empresa de 29,9 % (23,6 % por contingencias comunes, 5,5% por desempleo, 0,2% para el FOGASA, 0,6% para formación profesional) a su cargo es del 6,3% (4,7% por contingencias comunes, 1,5% por desempleo y un 0,1% para formación profesional. Su IRPF a retener es variable según situación personal del trabajador pero para calcular hemos realizado el máximo que recoge un 19% sobre los primeros 12.450 euros de salario bruto anual, y un 24% los siguientes 7.750 euros. Tramos entre los que se encuentran su salario.

El empresario se acoge al RETA (Régimen Especial Trabajadores Autónomos) cuya cuota mensual es de 286,15 euros calculada según la base mínima de cotización a la que nos vamos a acoger. Su tributación al IRPF es del 15%.

**Tabla 10: Coste anual salarios**

TRABAJADOR	SALARIO BRUTO	RET. IRPF	SS CARGO EMPRESA	SS A CARGO TRAB	SALARIO NETO	SS AUTONOMO	COSTE TOTAL
DIRECCIÓN	25000	3750				3433,8	28433,8
VENDEDOR 40 h	18000	3697,5	5382	1134	13168,5		23382
VENDEDOR 40 h	18000	3697,5	5382	1134	13168,5		23382
VENDEDOR 15 h	6750	997,5	2018,25	425,25	5327,25		8768,25
<b>TOTAL</b>							<b>83966,05</b>

Fuente: Elaboración propia.

Vemos que el coste anual de la plantilla asciende a 83.966,05 euros durante el primer año. Como vamos a llevar a cabo un sistema de comisiones por cumplimiento de venta, vamos a estimar un fondo de 6.000 euros para ello, de modo que redondearemos para los cálculos nuestro gasto de salarios a 90.000 euros anuales durante el primer año.

## 9.5 Gastos primer año

Vamos a analizar los diferentes gastos que vamos a tener durante el primer año de explotación diferenciando entre aquellos gastos fijos y los gastos variables.

### 9.5.1 Gastos fijos.

Los gastos fijos son aquellos costes de empresa que no varía sea cual sea el volumen de venta o producción. El principal coste fijo que tenemos será el alquiler del local, también tendremos otros costes fijos como el contrato por servicios realizado con la gestoría administrativa especialista en labores fiscales, el contrato de soporte de la tienda online y los seguros contratados.

**Tabla 11: Gastos fijos.**

GASTOS FIJOS	
Arrendamientos	24.000
Gestoría	3.000
Soporte tienda online	1.800
Seguros	2.000
<b>TOTAL</b>	<b>30.800</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 9.5.2 Gastos variables.

Los gastos variables son aquellos costes que tiene la empresa directamente vinculados al volumen de ventas o producción. En estos gastos vamos a incluir los salarios ya que pueden variar en función del número de empleados contratados, los referentes a suministros (agua, luz, electricidad, etc...), gastos en publicidad y promoción, los derivados de la limpieza externa contratada para el escaparate y las amortizaciones del préstamo por un importe ligeramente superior.

Las mercaderías también son un gasto variable, ya hemos incluido este gasto en el balance inicial ya que es necesario realizar el desembolso para llenar la tienda de productos, en gasto variable añadiremos el aprovisionamiento de mercaderías que realicemos para reponer mercancía que va siendo vendida.

**Tabla 12: Gastos variables**

GASTOS VARIABLES	
Salarios	90.000
Mercaderías	65.000
Suministros	6.000
Publicidad y Promoción	10.000
Limpieza externa	720
Amortizaciones	7.500
<b>TOTAL</b>	<b>179.220</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 9.6 Ingresos y estimación de venta.

En este apartado vamos a llevar a cabo un análisis de nuestros ingresos y la previsión de venta para los tres primeros años. Los estudios de mercado realizados en la actualidad nos permiten realizar estimaciones venta de manera precisa y cercanas a las cifras reales.

Los primeros años son muy importantes en el futuro de la empresa ya que se tiene que alcanzar una viabilidad económica que otorgue estabilidad y prosperidad en el mercado. Un primer año con ligeras pérdidas no se debe considerar un fracaso puesto que al principio es necesaria una mayor inversión y gasto para la conversión de ventas, y en los siguientes años se puede corregir.

Vamos a realizar una tabla con los ingresos haciendo distinción entre las diferentes gamas de productos (acceso, top y élite) y los complementos. Observamos el crecimiento de nuestros ingresos exponencialmente y mayor en nuestra gama de productos elite que es nuestra apuesta de diferenciación y exclusividad.

**Tabla 13: Ingresos y ventas primeros años.**

TIPO DE PRODUCTO	INGRESOS AÑO 1	INGRESOS AÑO 2	INGRESOS AÑO 3
Productos acceso	48.000	54.000	62.000
Productos top	120.000	132.000	148.000
Productos élite	32.000	42.000	60.000
Complementos	12.000	16.000	18.000
<b>TOTAL</b>	<b>212.000</b>	<b>244.000</b>	<b>288.000</b>

Fuente Elaboración propia.

## 9.7 Cuenta de pérdidas y ganancias.

Vamos a llevar a cabo el balance de pérdidas y ganancias de los tres primeros años en base a la estimación de venta y de gastos. Esta cuenta forma parte de las cuentas anuales siendo un resumen de todos los ingresos y gastos que ha generado la empresa en el ejercicio contable. Su resultado nos mostrará si es positivo que se obtienen beneficios o en el caso negativo que resultarían pérdidas para la empresa.

**Tabla 14: Cuenta de pérdidas y ganancias tres primeros años**

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos Productos acceso	48.000	54.000	62.000
Ingresos Productos top	120.000	132.000	148.000
Ingresos Productos élite	32.000	42.000	60.000
Ingresos Complementos	12.000	16.000	18.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>212.000</b>	<b>244.000</b>	<b>288.000</b>
<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>30.800</b>	<b>31.350</b>	<b>32.100</b>
Arrendamientos	24.000	24.200	24.500
Gestoría	3.000	3.100	3.250
Soporte tienda online	1.800	2.000	2.200
Seguros	2.000	2.050	2.150
<b>GASTOS VARIABLES</b>	<b>179.220</b>	<b>207.850</b>	<b>241.700</b>
Salarios	90.000	96.000	108.000
Mercaderías	65.000	85.000	108.000
Suministros	6.000	6.600	7.400
Publicidad y Promoción	10.000	12.000	10.000

Limpieza externa	720	750	800
Amortizaciones	7.500	7.500	7.500
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>210.020</b>	<b>239.200</b>	<b>273.800</b>
<b>RESULTADO EXPLOTACIÓN</b>	<b>1.980</b>	<b>4.800</b>	<b>14.200</b>
Impuesto de Sociedad	297	720	3.550
<b>RESULTADO EJERCICIO</b>	<b>1.683</b>	<b>4.080</b>	<b>10.650</b>

Fuente: Elaboración propia.

Vemos que el resultado de la explotación nos ofrece beneficios desde el primer año, no siendo cantidades muy elevadas pero que van creciendo, con nuestro lugar en el mercado y con un futuro esperanzador de expansión. Al obtener beneficios debemos tributar como sociedad por el impuesto de sociedades, el cual es de un 15% para empresas de nueva creación en sus dos primeros años positivos, siendo de un 25% el resto de los años.

## 10. Ratios.

Los ratios financieros son coeficientes resultantes de la comparación de dos magnitudes financieras relacionadas, con ellos podemos analizar el estado de la empresa. Se obtienen a partir del balance de situación y de la cuenta de pérdidas y ganancias. Nos vamos a centrar en los tres más importantes:

- Ratio de rentabilidad económica:

Nos indica la rentabilidad que obtiene la empresa de sus activos, nos dice la eficiencia en la utilización del activo.

Se calcula dividiendo los beneficios antes de impuestos entre el activo total de la empresa.

- Ratio de rentabilidad financiera (ROE)

Nos indica la rentabilidad que obtiene los empresarios de una empresa, nos dice como se están empleando los capitales de la empresa. Mide la rentabilidad obtenida con los fondos propios y los resultados después de impuestos.

Se calcula dividiendo los resultados después de impuestos entre el patrimonio neto.

- Ratio de endeudamiento:

Nos indica la proporción de financiación ajena que posee la empresa frente a su patrimonio. Se centra en la estructura financiera sin tener en cuenta las inversiones.

Se calcula dividiendo el pasivo entre el patrimonio neto.

**Tabla 15: Ratios financieros**

RATIOS	RESULTADO 1 AÑO
Rentabilidad económica	0,029
Rentabilidad financiera	0,045
Endeudamiento	0,8

Fuente: Elaboración propia.

El ratio de rentabilidad económica es bajo, estamos en una rentabilidad del 3% no es un gran rendimiento pero sin duda resulta positivo para el primer año de la empresa, irá mejorando y aumentando en años posteriores lo que nos va a permitir consolidarnos en el mercado y crecer año a año.

El ratio de rentabilidad financiera nos muestra que desde el primer año vamos a obtener beneficios aunque no sean muy elevados, nos va a permitir hacer frente a todos nuestros gastos y obtener beneficios que se pueden reinvertir en el negocio.

El ratio de endeudamiento nos muestra que por cada euro que aportan los socios de capital obtenemos 0,80 céntimos de financiación. El endeudamiento es elevado (lo ideal es entre 0,4 y 0,6) lo que no nos preocupa, ya que al tratarse de un proyecto de reciente creación y un solo socio es necesario su endeudamiento al principio para asegurar su viabilidad y funcionamiento desde el inicio.

## 11. Conclusiones.

Tras haber realizado todos los estudios y análisis necesarios para conocer las posibilidades del proyecto vemos que la viabilidad es real. En el corto plazo los resultados son positivos, si bien no son unos beneficios muy elevados sirven para hacer frente a todos los gastos e inversiones sin necesidad de hipotecarse es un gran éxito.

Nuestro plan de marketing y objetivo fundamental es convertirnos en una tienda especializada y referencia, cosa que se puede lograr en pocos años ya que como hemos visto aunque la competencia existente es numerosa, la más cercana no está especializada como nosotros. El asentamiento en el mercado nos va a ayudar a aumentar las ventas de nuestros productos con mayor margen de ganancia lo que va a ayudar al aumento de beneficios y reinversión en el crecimiento y mejora de la compañía. Mi lugar de trabajo estará en la tienda, como principal formador y delegando tareas en mis empleados, verificando su correcta realización y así detectar las áreas de mejora e incentivar nuestros puntos fuertes. El personal contratado es el óptimo para los primeros meses de apertura y asegurar un servicio de calidad, en el medio y largo plazo aumentaremos la plantilla según las necesidades y reforzaremos en fechas de gran venta.

El concepto de tienda que vamos a realizar además de novedoso va a cumplir con las últimas normativas de eficiencia energética, siendo su ubicación en un lugar de gran transición y que cuenta con amplios escaparates que muestren nuestros productos las 24 horas del día. Cuenta con una superficie suficiente para establecer cada zona diferente y poder desarrollar bien el trabajo. El software adquirido nos va a facilitar las tareas diarias y permitir obtener informes en cuestión de minutos para conocer el estado de nuestro almacén, ventas y pedidos. Es importante apoyarse en las tecnologías en aquellas tareas que nos pueden facilitar.

Nuestra comunicación y publicidad va a estar centrada en las redes sociales, medio que cada día más personas utilizan aumentando el número de usuarios y horas de utilización. No vamos a renunciar a los medios clásicos porque nuestro objetivo es llegar al mayor número de clientes ya que la oferta esta adaptada a todo tipo de clientes. Vamos a mantener un presupuesto quizás alto para una empresa de nueva apertura y nuestros niveles de venta, pero no concebimos este apartado como un

gasto sino como una inversión que nos ayudara a forjar nuestro nombre e imagen en el mercado además de atraer a clientes.

En una sociedad en la que el tiempo libre cada vez es más escaso, vivimos en un auge del comercio online, este medio te brinda la posibilidad de tener tu tienda abierta las 24 horas del día y llegar a un mayor número de clientes que ven como las fronteras geográficas no suponen limitación. No sería nada cuerdo renunciar a este medio de venta por ello se contrata a una empresa especializada que la realice y nos de soporte asegurando su óptimo funcionamiento.

En el apartado financiero observamos un crecimiento exponencial, siendo inferior en el primer año lógico ya que tendremos más gastos de constitución y adecuación de tienda. En el primer año acudiremos a una entidad para la solicitud de un préstamo que nos ayude a llevar a cabo el proyecto, surgiendo una cuota cómoda y que no va a resultar una carga elevada para devolver a la compañía. En el futuro se seguirá apostando por financiación externa pero también por el aumento de capital con la entrada de nuevos socios si se diesen las circunstancias. Los beneficios durante los primeros años serán íntegramente reinvertidos en el negocio, queremos crecer y mantenernos siempre a la vanguardia para lo que es necesario una continua inversión y esfuerzo de mejora.

Nlof Shoes Custom es un concepto nuevo de tienda especializada de zapatillas es un mercado que en nuestra zona está sin explotar ya que en nuestra ciudad solo se cuenta con dos tiendas de zapatillas especializadas (una de running y otra de fútbol). Cada día son más las personas que se inician en la práctica deportiva y para ello deciden invertir en un buen calzado ya sea por búsqueda de un mejor rendimiento, salud o el propio diseño, por eso creemos que nuestra tienda va a consolidarse en el mercado y convertirse en referencia.

Después del estudio realizado vemos que el proyecto presentado es viable y me va a ofrecer la posibilidad de desarrollar mi carrera profesional en un sector que me entusiasma y con un negocio con muchas posibilidades de crecimiento.

## 12. Bibliografía.

### Libros consultados:

Kotler, P, Bloom, P y Hayes, T (2004): *El marketing en Servicios Profesionales*. España. Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Kotler, P. y Keller, K. (2006): *Dirección de Marketing*. México. Duodécima edición, Pearson Educación.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013): *Fundamentos de Marketing*. México. Decimoprimer edición, Pearson Educación.

Navas López, José Emilio. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Editorial Civitas S.A. Pride, W.M. y Ferrel, O.C (2008). *Marketing*. Estados Unidos. South-Western College Pub.

Tomas, O. Allen, C. y Semenik, R. (1999). *Publicidad*. México. International Thomson Editores,

### Páginas web:

- Bases y tipos de cotización: <http://www.seq-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537>
- Blog Think Big Empresas. Varios artículos consultados: <https://empresas.blogthinkbig.com/>
- Contratación de trabajadores: <https://infoautonomos.eleconomista.es/contratar-trabajadores/contratar-trabajadores/>
- EL CONFIDENCIAL (2020). *La economía española en 2020: todo lo que nos queda por hacer*: [https://blogs.elconfidencial.com/economia/competencia-im-perfecta/2020-01-14/economia-espanola-2020-todo-queda-hacer\\_2409984/](https://blogs.elconfidencial.com/economia/competencia-im-perfecta/2020-01-14/economia-espanola-2020-todo-queda-hacer_2409984/)
- Elección de las estrategias de marketing: <https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-4-eleccion-de-las-estrategias-de-marketing/>
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. *Guía Laboral- La negociación colectiva. Convenio Colectivo*: [http://www.mitramiss.gob.es/es/Guia/texto/guia\\_12/contenidos/guia\\_12\\_2\\_4\\_3.htm](http://www.mitramiss.gob.es/es/Guia/texto/guia_12/contenidos/guia_12_2_4_3.htm)
- Punto de Atención al Emprendedor. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo: <http://www.paeelectronico.es/es-ES/Paginas/principal.aspx>
- Préstamo Naranja ING Bank: <https://bit.ly/3c5NTui>
- Retenciones e ingresos a cuenta del IRPF en el ejercicio de 2020: <https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/ Segmentos /Empresas y profesionales/Empresarios individuales y profesionales/Obligaciones como retenedor/ Que rentas estan sometidas a retencion o ing>

[reso a cuenta /Cuadro informativo tipos de retencion aplicables 2020 .shtml](#)

- **Trámites de alta en autónomos:** <https://www.infoautonomos.com/tramites-alta-autonomo/licencia-de-apertura/>

(último acceso 7 de julio de 2020)

### 13. Anexos

ANEXO 1: Préstamo bancario.

**Tabla 16: Condiciones del préstamo.**

CONDICIONES PRÉSTAMO BANCARIO	
Valor solicitado	30.000 €
Cuotas	60
Interés	3,99%
Periodo	5 años
Coste mensual cuota	552.36 €

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 17: Amortización préstamo primeros 2 años.**

MES	Cuota	capital amortizado -30.000 €	interés 3,99%	capital residual
1	552.36 €	452.61 €	99.75 €	29547.39 €
2	552.36 €	454.12 €	98.25 €	29093.27 €
3	552.36 €	455.63 €	96.74 €	28637.65 €
4	552.36 €	457.14 €	95.22 €	28180.51 €
5	552.36 €	458.66 €	93.70 €	27721.85 €
6	552.36 €	460.19 €	92.18 €	27261.66 €
7	552.36 €	461.72 €	90.65 €	26799.95 €
8	552.36 €	463.25 €	89.11 €	26336.70 €
9	552.36 €	464.79 €	87.57 €	25871.91 €
10	552.36 €	466.34 €	86.02 €	25405.57 €
11	552.36 €	467.89 €	84.47 €	24937.68 €
12	552.36 €	469.44 €	82.92 €	24468.24 €
13	552.36 €	471.00 €	81.36 €	23997.24 €
14	552.36 €	472.57 €	79.79 €	23524.67 €
15	552.36 €	474.14 €	78.22 €	23050.53 €
16	552.36 €	475.72 €	76.64 €	22574.81 €
17	552.36 €	477.30 €	75.06 €	22097.51 €
18	552.36 €	478.89 €	73.47 €	21618.63 €
19	552.36 €	480.48 €	71.88 €	21138.15 €
20	552.36 €	482.08 €	70.28 €	20656.07 €
21	552.36 €	483.68 €	68.68 €	20172.39 €
22	552.36 €	485.29 €	67.07 €	19687.11 €
23	552.36 €	486.90 €	65.46 €	19200.21 €
24	552.36 €	488.52 €	63.84 €	18711.69 €

**Tabla 18: Amortización préstamo del tercer al quinto año.**

MES	Cuota	capital amortizado -30.000 €	interés 3,99%	capital residual
25	552.36 €	490.14 €	62.22 €	18221.54 €
26	552.36 €	491.77 €	60.59 €	17729.77 €
27	552.36 €	493.41 €	58.95 €	17236.36 €
28	552.36 €	495.05 €	57.31 €	16741.31 €
29	552.36 €	496.70 €	55.66 €	16244.61 €
30	552.36 €	498.35 €	54.01 €	15746.27 €
31	552.36 €	500.00 €	52.36 €	15246.26 €
32	552.36 €	501.67 €	50.69 €	14744.60 €
33	552.36 €	503.33 €	49.03 €	14241.26 €
34	552.36 €	505.01 €	47.35 €	13736.25 €
35	552.36 €	506.69 €	45.67 €	13229.57 €
36	552.36 €	508.37 €	43.99 €	12721.20 €
37	552.36 €	510.06 €	42.30 €	12211.13 €
38	552.36 €	511.76 €	40.60 €	11699.37 €
39	552.36 €	513.46 €	38.90 €	11185.91 €
40	552.36 €	515.17 €	37.19 €	10670.75 €
41	552.36 €	516.88 €	35.48 €	10153.87 €
42	552.36 €	518.60 €	33.76 €	9635.27 €
43	552.36 €	520.32 €	32.04 €	9114.95 €
44	552.36 €	522.05 €	30.31 €	8592.89 €
45	552.36 €	523.79 €	28.57 €	8069.10 €
46	552.36 €	525.53 €	26.83 €	7543.57 €
47	552.36 €	527.28 €	25.08 €	7016.30 €
48	552.36 €	529.03 €	23.33 €	6487.26 €
49	552.36 €	530.79 €	21.57 €	5956.47 €
50	552.36 €	532.56 €	19.81 €	5423.92 €
51	552.36 €	534.33 €	18.03 €	4889.59 €
52	552.36 €	536.10 €	16.26 €	4353.49 €
53	552.36 €	537.88 €	14.48 €	3815.61 €
54	552.36 €	539.67 €	12.69 €	3275.93 €
55	552.36 €	541.47 €	10.89 €	2734.46 €
56	552.36 €	543.27 €	9.09 €	2191.20 €
57	552.36 €	545.07 €	7.29 €	1646.12 €
58	552.36 €	546.89 €	5.47 €	1099.24 €
59	552.36 €	548.71 €	3.65 €	550.53 €
60	552.36 €	550.53 €	1.83 €	0.00 €
<b>Total</b>	<b>33141.62 €</b>	<b>30000.00 €</b>	<b>3141.62 €</b>	<b>0.00 €</b>

Fuente: Elaboración propia.