



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE COMERCIO



PLAN DE NEGOCIO DE EMPRESA RAMCAS



RUBÉN RAMOS CASADO

Curso 2019/20

Director: JUAN CARLOS DE MARGARIDA SANZ

VALLADOLID, SEPTIEMBRE 2020

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2019/2020

TRABAJO FIN DE GRADO
PLAN DE NEGOCIO DE EMPRESA
“RAMCAS”

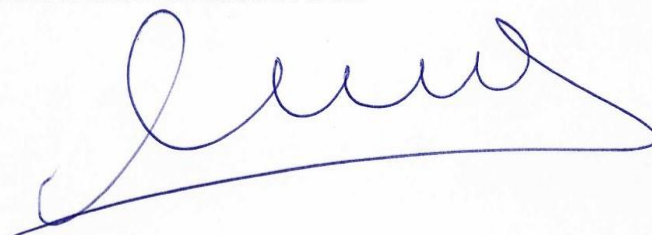
Trabajo presentado por: RUBÉN RAMOS CASADO

Firma:



Tutor: JUAN CARLOS MARGARIDA-SANZ

Firma:



FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, 16 septiembre

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Misión.....	5
1.2 Visión.....	5
1.3 Valores.....	6
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	9
2.1 Análisis del entorno.....	9
2.1.1 Análisis económico.....	9
2.1.2 Análisis político.....	15
2.1.3 Análisis tecnológico.....	16
2.1.4 Análisis social.....	17
2.2 Análisis del sector.....	20
2.2.1 Competencia.....	20
2.2.2 Productos sustitutivos.....	21
2.2.3 Amenaza de nuevos entrantes.....	22
2.3 Análisis DAFO.....	23
3. PLAN DE MARKETING.....	25
3.1 Marketing Mix.....	26
3.2 Marketing Digital.....	32
4. PLAN DE OPERACIONES.....	37
4.1 Localización y distribución.....	37
4.2 Inversión.....	38
4.3 Proceso productivo.....	39
5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	41
5.1 Selección de personal.....	42
5.2 Horarios y escalas salariales.....	44
5.3 Atención al cliente.....	45
6. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	45
6.1 Evaluación económica.....	45
6.2 Plan de viabilidad.....	46
6.3 Presupuesto de inversión.....	47
6.4 Presupuesto de financiación.....	48
6.5 Previsión de ingresos.....	50
6.6 Gastos salariales y de explotación.....	55
6.7 Balance provisional.....	56
6.8 Cuenta de pérdidas y ganancias.....	57
6.9 Presupuesto de tesorería.....	59
6.10 Ratios del proyecto.....	62
6.11 VAN y TIR.....	66
6.12 Umbral de rentabilidad.....	68
7 CONCLUSIONES.....	69
8 BIBLIOGRAFIA.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Valores de RAMCAS (1).....	7
Figura 2: Valores de RAMCAS (2).....	7
Figura 3: Evolución del PIB español 2014-2019.....	9
Figura 4: Evolución de la población en empresas.....	9
Figura 5: Evolución del desempleo en España por sexo.....	10
Figura 6 Previsiones económicas para España 2020-2021.....	12
Figura 7 Consumidores online España 2019.....	18
Figura 8: Las 5 Fuerzas de Porter en nuestra empresa.....	19
Figura 9: Ejemplo de un producto nuestro.....	25
Figura 10: Logo RAMCAS.....	27
Figura 11: Plano tienda física.....	37
Figura 12: Salarios y puestos RAMCAS.....	43
Figura 13: Ventas por productos de RAMCAS.....	45
Figura 14: Inversiones del inmovilizado.....	47
Figura 15: Presupuesto de financiación.....	48
Figura 16: Presupuesto de financiación. Cuadro de amortización.....	48
Figura 17: Ingresos y costes de producción.....	49
Figura 18: Presupuestos de gastos de explotación.....	54
Figura 19: Balance provisional.....	55
Figura 20: Cuenta de pérdidas y ganancias.....	57
Figura 21: Presupuesto de tesorería.....	59
Figura 22: Ratios financieros.....	61
Figura 23: Ratios económicos.....	62
Figura 24: VAN y TIR.....	66
Figura 25: Umbral de rentabilidad.....	67

1. INTRODUCCIÓN

Este es un trabajo de fin de grado en el cuál se desarrolla un plan de una nueva empresa llamada RAMCAS. La idea de esta empresa es la creación de una nueva marca de moda, que cause sensación de novedad y atraiga y fidelice a toda la población. No tendremos público objetivo ni segmentaremos el mercado, nuestra ropa será para todas las edades y géneros.

Esta idea surge después de observar y analizar a la líder del sector INDITEX, la cual ofrece todo tipo de prendas para todas las edades, y en mi cabeza no puedo quitarme la idea de crear una marca que les haga la sombra ya que llevan tanto tiempo en el liderato que opino que el mundo necesita una nueva imagen, algo novedoso y moderno que no hayan visto nunca y compita con la gigante mundial.

Si echas un vistazo por cualquier centro comercial o una zona comercial urbana medianamente grande te encontrarás con gran cantidad de tiendas y marcas que pretenden conseguir lo expuesto anteriormente, siempre que se crea una marca en el sector de la moda todo el mundo sueña con quitarle el puesto a la tienda líder (ZARA) y convertirse en el nuevo Amancio Ortega, por este motivo realizo el plan de empresa, con el objetivo de plasmar mis ideas, compararlas y analizar las desviaciones que se produzcan para poder rectificarlas a tiempo y poder llegar a la conclusión de si es posible o no conquistar el sector de la moda textil.

Según avanza el trabajo llegaremos la idea de “e-commerce” donde veremos una nueva forma de comercializar nuestros productos a través de Internet.

RAMCAS pretende explotar el significado de marca única e irrelevante que crea un símbolo que “vista” el mundo.

1.1 Misión

RAMCAS busca la creación de una nueva marca que fidelice a toda la humanidad, poniendo a disposición del mundo prendas únicas que satisfagan la necesidad de sentimiento de pertenencia y de auto reconocimiento, generando un valor a la empresa y proyectando poco a poco una imagen de marca que eclipsará al resto.

1.2 Visión

Ser la empresa líder en el sector de la moda, empezando a nivel local, posteriormente a nivel nacional y, finalmente, a nivel internacional.

Buscamos ser un icono y una marca reconocida mundialmente

1.3 Valores

Los valores de RAMCAS son:

- ♣ Integridad: RAMCAS actuará siempre con integridad y honestidad con todos lo relacionado con ella, sean proveedores, clientes, distribuidoras, personal o instituciones de la comunidad o del gobierno.
- ♣ Confiabilidad: Es la base de cualquier empresa y marca, si confían en ti y eres honesto nunca habrá decepciones.
- ♣ Lealtad: Siempre seremos leales en nuestras acciones y con todos los integrantes y relaciones de la empresa.
- ♣ Creatividad y crecimiento constante: Hay que estar en constate búsqueda de mejores tecnologías y procesos para lograr nuestra visión y cumplir nuestra misión con excelencia. La innovación y la creatividad son prioritarias. Siempre hay que mejorar y buscar la mejor manera de hacer las cosas.
- ♣ Trabajo en equipo: Logramos mejor y más rápidos los objetivos al trabajar unidos y con amor hacia lo que hacemos. Vamos a esforzarnos todos por alcanzar cada una de nuestras metas de la manera más eficiente y eficaz posible.
- ♣ Comunicación continua: La comunicación es fundamental en todos los niveles de la compañía. Es vital entre todo el personal para que la coordinación en el equipo impere en la búsqueda de las metas comunes. Vamos a tratar continuamente de comunicarnos con todos los clientes, tanto el potencial como el final.
- ♣ Superación personal: El crecimiento y superación de todas las personas de nuestra compañía es la clave para el éxito, apoyamos el progreso interno y la adquisición de conocimientos y capacitación de todos nuestros trabajadores.
- ♣ Enfoque al cliente: Nuestra mayor consideración será el cliente final, que quede satisfecho aún después de la compra, aunque sin olvidar de todos los futuros clientes potenciales que pueden convertirse en

futuros clientes finales a los que se les dedicará la mejor atención posible y nuestra mayor dedicación.

- ♣ **Democracia y respeto:** Dos valores fundamentales para el crecimiento interno de la empresa, nuestros integrantes se tratarán con respeto, dignidad y considerarán cualquier aspecto de los demás.
- ♣ **Participación social:** Nuestra compañía respetará todas las leyes, reglamentos y costumbres del país donde se establezca y apoyará a la defensa de la naturaleza y medio ambiente con todo lo que disponga y capacite para hacerlo.

Figuras 1 y 2: Valores de la empresa RAMCAS



2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este análisis del entorno realizaremos un análisis externo, un análisis del sector y un análisis DAFO.

2.1 Análisis externo

El análisis externo es la evaluación objetiva de cualquier cambio en el entorno de la empresa que pueda afectar al funcionamiento de esta.

Vamos a realizar un análisis PEST, que quiere decir, un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

2.1.1 Análisis económico

CONTEXTO DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

La economía española ha estado marcada por todos los acontecimientos históricos que han sucedido tanto en el mismo país como en la Unión Europea.

Si nos remontamos cincuenta años en el tiempo, la economía española era muy diferente a la que tenemos hoy en día, España estaba regido bajo un sistema dictatorial que apenas tenía acuerdos comerciales con otros países y la moneda oficial era la peseta. Llegó la democracia y la economía cambió radicalmente, el país abrió sus puertas al exterior y obtuvo gran cantidad de acuerdos comerciales con países próximos.

Todo esto conllevó a España a dar el gran salto en 1986 cuando entró en la Comunidad Económica Europea (CEE). España obtuvo un elevadísimo crecimiento hasta que se produjo una recesión a principios de los años 90 con la que España alcanzó una tasa de desempleo de casi el 20%.

En 2002 entró en vigor en el país la nueva moneda oficial que compartiría con sus países vecinos de la CEE, el euro. Hasta el año 2008 España vivió una época de prosperidad y positividad en su historia, pero sufrió las consecuencias que produjo la crisis económica mundial por el estallido de la burbuja inmobiliaria y el endeudamiento excesivo del sector privado.

En 2015 y 2017 se produjeron algunos síntomas de recuperación en la creación de empleo y empezó un crecimiento económico que lamentablemente en el último trimestre de 2018 perdió ritmo

PRODUCTO INTERIOR BRUTO (PIB)

El Instituto Nacional de Estadística (INE) afirmó en 2014 un crecimiento de la economía española cerrando con un alza del 1,4% del PIB. Si lo comparamos con 2010 que la tasa del PIB se estancó en un 0%, estamos ante el primer crecimiento real de la economía española después de 5 años de recesión. Todo esto se hizo posible gracias al incremento del consumo privado.



Figura 3: Evolución del Producto Interior Bruto en España desde 2014 en porcentaje

El primer trimestre de 2014 cuenta con el avance más intenso de toda la historia del PIB español

Según el INE en 2019 las variables socioeconómicas tienen una gran influencia sobre las actividades de las empresas. Nuestros productos no serán considerados bienes de primera necesidad ya que intentaremos que se valoren como bienes de “semilujo”, y si la economía se estanca nuestros productos serán prescindibles.

Según el diario económico “Expansión” en 2019 y cómo podemos observar en la imagen superior, el PIB ha crecido un 0,7%, esta tasa es una décima mayor en comparación con la cifra del cuarto trimestre de 2018.

El INE ha afirmado un crecimiento en el número de empresas en nuestro país, es una magnífica noticia. Para la economía española es muy importante que haya movimiento empresarial y un buen funcionamiento del mercado. RAMCAS tratará de aprovechar esta situación para su desarrollo en el territorio nacional.



Figura 4: evolución de la población de empresas

TASA DE PARO Y DESEMPLEO

En lo que trata al mercado laboral llegamos a nuestra cifra más alta de desempleo en 2013 y a partir de ahí el paro está disminuyendo gradualmente exceptuando un aumento del último mes de 2014 al primero de 2015.

En 2019 tenemos la tasa de paro más baja desde hace 9 años, esto es una gran noticia, la economía puede crecer a buen ritmo y las empresas se benefician en un país con baja tasa de desempleo.

RAMCAS quiere aprovechar esta ocasión para hacerse un nombre y contar con una población enriquecida y con empleo.

Figura 5: Evolución del desempleo por sexos



DEUDA PÚBLICA

Según DATOSMACRO la deuda pública en España ha crecido en el segundo trimestre de 2020 en 65.744 millones de euros y se sitúa en 1.289.905 millones. Esto supone que la deuda alcanzó el 98,9% del PIB en España, mientras que en el trimestre anterior, cuarto trimestre de 2019, fue del 95,5%.

La deuda pública en España ha crecido también en el segundo trimestre de 2020 en 65.744 millones de euros y se sitúa en 1.289.905 millones.

Esta cifra supone que la deuda alcanzó el 110,05% del PIB en España, mientras que en el trimestre anterior, primer trimestre de 2020, fue del 98,9%.

Si comparamos la deuda en España en el segundo trimestre de 2020 con la del mismo trimestre de 2019 vemos que la deuda anual se ha incrementado en 82.473 millones de euros.

La deuda per cápita en España en segundo trimestre de 2020, fue de 27.253€ por habitante. En el primer trimestre de 2020 fue de 25.864 euros, luego se ha producido un incremento de la deuda por habitante de 1.389 euros.

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES

Las exportaciones españolas de bienes en el año 2020 han descendido un 34,4% interanual y las importaciones han bajado un 39,6% interanual.

Nosotros esperamos que las exportaciones se aceleren durante 2021 y 2022 gracias a la mejoría de la competitividad de los precios y otros factores, mientras que se espera que las importaciones también asciendan pero en menos medida que las exportaciones.

PREVISIONES ECONÓMICAS PARA ESPAÑA 2020/2021

Tras el descenso del PIB del 5,2% sufrido en el primer trimestre del año, como consecuencia del desplome de la actividad en las dos últimas semanas de marzo, se estima que la caída en el segundo trimestre se agrave hasta una tasa intertrimestral del -18%. El volumen de actividad tocó fondo en abril, iniciándose la recuperación en mayo, e intensificándose en junio a medida que se avanzaba en el proceso de “desescalada”, aunque sin alcanzar todavía los niveles anteriores a la pandemia.

Los indicadores de consumo ofrecen señales alentadoras, con rebotes significativos en las ventas minoristas de mayo y en las matriculaciones de automóviles de junio. En cuanto al sector exterior, el último dato disponible es de abril, en el cual las exportaciones reales registraron una caída del 32% con

respecto a febrero, mientras que las importaciones sufrieron un retroceso del 29%. Por último, en lo relativo a la evolución del empleo, en junio habían recuperado el empleo en torno a 170.000 afiliados de los casi 800.000 que lo habían perdido entre marzo y abril, y un millón y medio de trabajadores abandonaron la situación de ERTE con respecto a abril.

Se espera que mientras el periodo de hibernación prosiga durante los próximos meses, las empresas se incorporen a la actividad y que la cadena de suministros se restablezca poco a poco. También se observarán nuevas señales de reactivación de la demanda. Las familias incrementarán su gasto de bienes de consumo duradero tras haberlo eliminado durante el periodo de confinamiento. Asimismo, el turismo registrará un leve repunte y las exportaciones se reanudarán, especialmente entre países europeos. Como consecuencia de esto el PIB debería rebotar un 16,3% en el tercer trimestre. Sin embargo, esa recuperación será desigual (figura 6). Algunos sectores, como la industria agroalimentaria, la química y la farmacéutica, así como los servicios de sanidad y aquellos que pueden funcionar con el teletrabajo, lideran la recuperación. A la inversa, los sectores de la hostelería y la restauración, transporte, cultura, ocio y espectáculos, y la industria de la automoción, atravesarán una recesión prolongada. Los otros sectores industriales y la construcción seguirán una evolución intermedia.

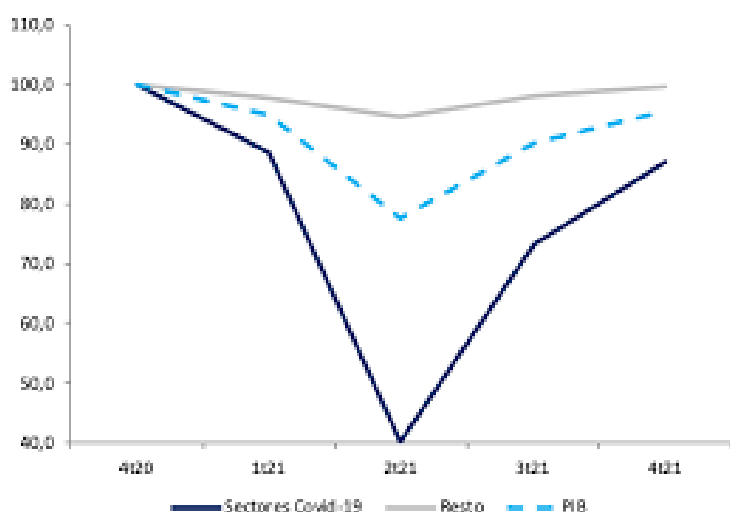


Figura 6 Previsiones económicas para España 2020-2021

Se estima que la tasa de ahorro de las familias se acercará al 16% en 2020, máximo de la serie histórica, y que el consumo privado se desplomará en torno al 12%. La aportación del exterior será negativa, por la desorganización del comercio internacional y la crisis del turismo y de la automoción (dos sectores que, por sí solos, aportan más del 25% del total de ingresos en concepto de exportación).

En cuanto al PIB se prevé una contracción muy severa, del 9,8%, por el fuerte retroceso de la demanda interna. El impacto sobre el mercado laboral será menor que en la anterior crisis, gracias al despliegue de ERTes que permiten mantener la relación laboral en empresas que atraviesan problemas de liquidez. Se perderá menos empleo de lo que cabría esperar teniendo en cuenta la reducción de la actividad, algo que, unido al descenso de la tasa de actividad, suavizará el impacto de la crisis sobre el desempleo. Pese a todo, la tasa de paro podría alcanzar el 18,2% en media anual.

La recuperación se consolidará en 2021. Para ese año se prevé un crecimiento del 7%, en parte por el efecto de arrastre, y en parte por el mayor impulso de la demanda privada. Pese a todo, el PIB no recuperará su nivel precrisis hasta 2023.

Como lo explicado anteriormente, a medida que el nivel de incertidumbre acerca de la crisis sanitaria disminuya (disponibilidad una vacuna), los hogares se mostrarán más proclives a consumir en vez de acumular ahorro, y las empresas a invertir. La aportación del sector exterior pasará a ser positiva, gracias a la normalización progresiva de los desplazamientos internacionales y del turismo. La tasa de paro descenderá levemente, y todavía superará niveles precovid a finales del periodo de previsión. A falta de información acerca de la política fiscal, el déficit público se reducirá por el juego de los estabilizadores automáticos. Esta mejora, sin embargo, apenas servirá para estabilizar la deuda pública en niveles muy elevados, en torno al 116% del PIB.

2.1.2 Análisis político

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

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

Si lo aplicamos a nuestra empresa, la política de emprendedores que más destaca es la fiscal. En 2020 el Impuesto de Sociedades baja al 25% frente al 28% en el que se situaba. También, las entidades de nueva creación tributarán a un tipo del 15% en el primer periodo impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente.

Además se produce una reducción en las retenciones del IRPF a los autónomos, que pasa en 2020 del 21 % al 19% y en 2021 al 18%. Además, para quienes obtengan rentas inferiores a 15.000 euros, el tipo disminuyó en febrero del 21% al 15%. El Impuesto de Sociedades y las cotizaciones a la Seguridad Social también experimentan una reducción.

Sin embargo, desaparecen algunas deducciones. En cuanto al IVA de los productos digitales, se aplican al del país del comprador, en 2015 entró en vigor una nueva normativa que obligó a las multinacionales a tributar por separado en cada país en donde lleven a cabo sus ventas digitales. Por ejemplo, si una página española de *e-commerce* vende un libro antiguo a un ciudadano italiano, se deberá aplicar el IVA de Italia.

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

2.1.3 Análisis tecnológico

La tecnología es uno de los factores más importantes para el éxito de una empresa. Estamos todos de acuerdo en que para poder ser competitivos, las empresas y los países deben actualizarse continuamente y obtener tecnologías que afecten positivamente a su capacidad de obtención de bienes y servicios

Según la información recogida (Europa Press, 2019) la inversión española en investigación y desarrollo (I+D) supone un 1,24% del PIB, cifra que le hace situarse en el puesto decimoséptimo de los 28 países de la Unión Europea y notablemente por debajo de su media (2,02%).

Se suele trasladar estos cambios a pie de calle a la accesibilidad que tienen las personas a la información o a los cambios de consumo, todos ellos relacionados con el flujo y acceso a internet.

Según confirma (CEPREDE, 2020) las transacciones del comercio electrónico en Europa aumentarán un 35% en los próximos 5 años. Esto implica una digitalización de los sectores o una decadencia de las empresas que no sigan ese proceso.

Un aumento en la investigación y desarrollo nos permitiría abaratar los costes, aumentar la calidad de nuestros productos y la capacidad de ser más rápidos y flexibles. Internet forma parte del marco tecnológico, y dado que nuestra empresa cuenta con una parte del negocio en este campo, este punto es de verdadera importancia para RAMCAS.

Según (Yiminshum 2020) España cuenta con 46.75 millones de habitantes, con un total de 54.11 millones de conexiones móviles, lo que significa un 116% comparado con la población total, mientras que el total de los usuarios de internet es de 42.40 millones, significando que un 91% de la población tiene acceso al servicio, mientras que el total de los usuarios de redes sociales representa un 29 millones, lo que significa que un 62% de los españoles utilizan las redes sociales.

Partimos de que un 95% de los españoles poseen un teléfono móvil estándar, mientras que un 94% poseen un teléfono inteligente, pero también se afirma que un 85% son usuarios de pc de escritorio, asimismo un 57% poseen tablets, además un 45% tienen consolas de videojuegos, y que un 7.6% poseen algún dispositivo inteligente para los hogares. Terminamos sabiendo que un 25% de los ciudadanos son dueños de un reloj inteligente, terminando con que 4.9% poseen dispositivos de realidad virtual.

El aumento de las transacciones del comercio electrónico y la facilidad de cualquier persona de visitar diferentes páginas web y comparar diferentes servicios y productos puede suponer una gran ventaja para RAMCAS ya que en nuestra empresa también dispondremos de página web en la que vendamos nuestros productos. Nuestra oportunidad será cuando contemos con la capacidad necesaria para sintetizar en la red aquello que de verdadero interés para el público a través de una pantalla además de empujarlo a visitar nuestras tiendas físicas.

2.1.4 Análisis social

La creación de nuevas necesidades producen cambios constantes en la sociedad donde vivimos y a su vez, generan nuevas oportunidades para el mundo emprendedor.

Como hemos visto en el punto anterior sobre la tecnología, Internet cada año tiene un mayor impacto sobre la sociedad. Se ha extendido tanto que ha dado a la sociedad la posibilidad de conectarse con todo el planeta y conseguir nuevas formas de comunicación e interacción.

Vamos a analizar a la población española en relación a Internet y las compras online.

Según el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI (ONTSI) en 2019:

- El 72,1% de los internautas ha comprado algún producto o servicio en 2019

- Entre los internautas compradores un 68,4% son mujeres frente al 31,6% que representan los hombres.
- El dato anterior si lo aislamos solo a productos de ropa y moda las mujeres representan el 74,5% respecto al 25,5% de los hombres. Este dato es muy útil para RAMCAS ya que aunque hayamos afirmado que venderemos ropa para todos los géneros, en nuestra página web el contenido principal será para el sexo femenino.
- Los internautas entre 25 y 34 años, y entre 35 y 49, son los que realizan más compras con un 26,8% y 36,4%.
- Predominan los compradores internautas con estudios secundarios, 51,1%.
- Entre las clases sociales tienen mayor presencia la clase alta y media alta, 42%, y media, 43,2%.
- Las grandes poblaciones, más de 100 mil habitantes, son las que mayor representación de internautas compradores muestra, 48,1%.

Por comunidades

Las comunidades autónomas:

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

- En conclusión, vemos que las comunidades con mayor porcentaje son Madrid, País Vasco e Islas Baleares; y el de menor Extremadura. La Región de Murcia, en general, se sitúa con porcentajes favorables en comparación con el resto.
- Respecto a las compras online, los datos del INE en 2019 señalaban que la comunidad autónoma que más compras online realizó fue el País Vasco con un 41,1%, seguida de cerca por la Comunidad de Madrid con el 40,2%. Las que menos son Canarias (20,7%) y Extremadura (24,1%).

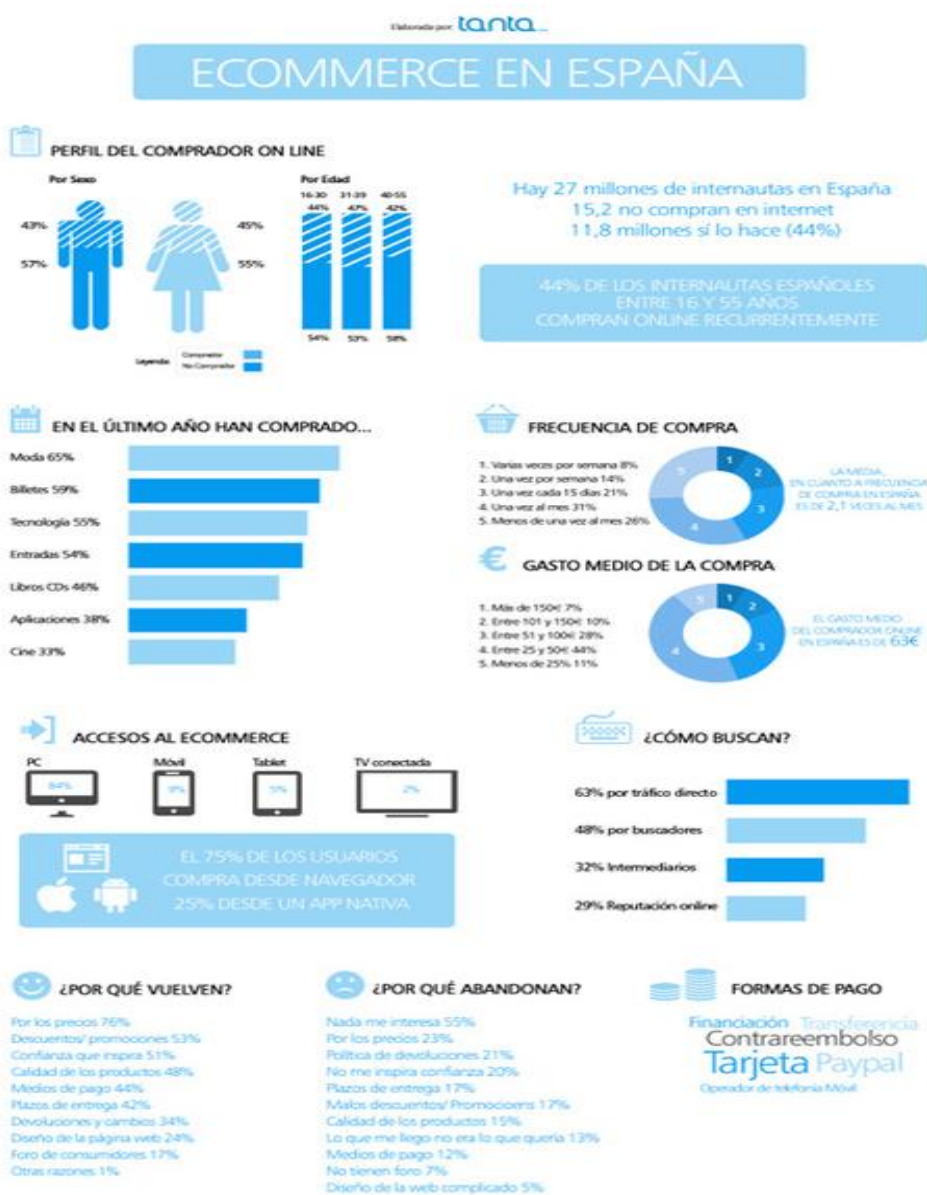


Figura 7 Consumidores online España 2019

2.2 Análisis del sector

El análisis del sector lo vamos a realizar mediante el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, por el analizaremos y clasificaremos los factores que afectan a un sector determinado. Es una herramienta para analizar el mercado con el fin de definir una estrategia adecuada para poder abordarlo.

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

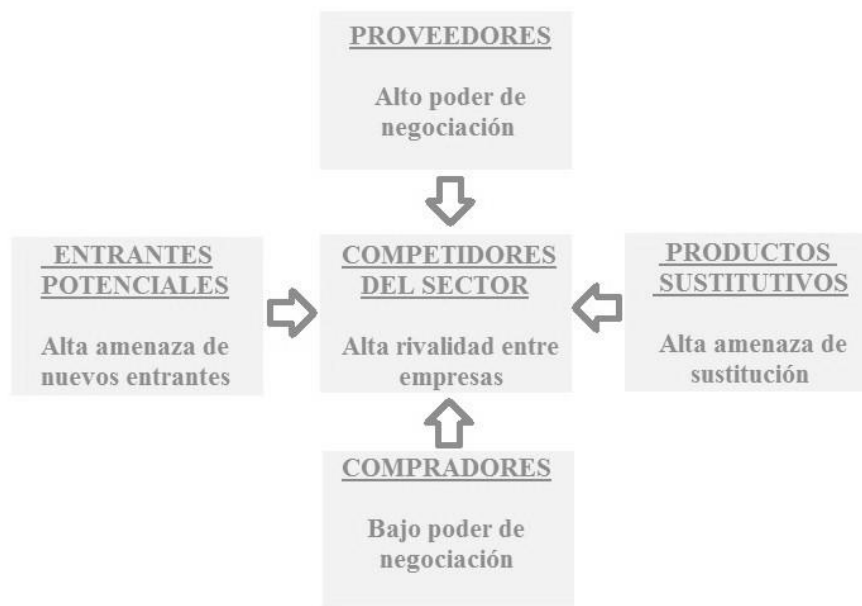


Figura 8: Las 5 Fuerzas de Porter en nuestra empresa

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

2.2.1 Competencia

El sector de la industria textil es muy grande y, por tanto, hay mucha competencia.

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

Las grandes empresas conocidas mundialmente y, sobre todo, como hemos mencionado anteriormente las marcas del grupo Inditex son nuestros competidores más fuertes. Tienen buena imagen de marca, años de experiencia, la confianza de sus clientes, etc. Muchas de ellas además de encontrarse situadas en la localidad en la que vamos establecer nuestra empresa, disponen de su propia página web a través de la cual se muestran todos sus productos y pueden adquirirse de forma online.

A parte de estos competidores existen empresas que no están situadas en la localidad pero a la que consideramos como competidores porque distribuyen sus productos a través de internet a multitud de puntos geográficos en los que nosotros actuaremos.

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

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

2.2.2 Productos sustitutos

En el sector de la industria textil, habla más de marcas de sustitución que de productos de sustitución al no analizar un producto en particular, sino todas las prendas y productos al completo de una marca. De este modo, nuestra empresa al principio se centrará sólo en la oferta de un producto en particular (camisetas), no en un conjunto de productos, para poder analizar bien los productos sustitutos y hablar de ellos.

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

mejora de la relación calidad/precio y productos con altos márgenes comerciales.

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

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

Aunque bien es cierto que en RAMCAS nos diferenciamos en la parte de que los diseños son exclusivos de nuestra marca, que los clientes podrán disponer de una gran variedad donde elegir, y de que contarán con una atención personalizada al cliente de mayor grado al dedicarnos y enfocarnos principalmente a la producción de camisetas.

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

2.2.3 Amenaza de nuevos entrantes

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

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

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

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

2.3 Análisis DAFO

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

Dicho esto, a continuación realizaremos un análisis DAFO de RAMCAS:

DEBILIDADES:

Todos los factores internos que limitan las posibilidades de mejorar el rendimiento y pueden convertirse en barreras para alcanzar los objetivos fijados

- ✚ Falta de experiencia comercial
- ✚ Alta lealtad de los clientes en las marcas líderes
- ✚ Dificultad para obtener financiación
- ✚ Baja fiabilidad de los clientes en las compras online
- ✚ Imagen desconocida al ser nueva marca
- ✚ Economía de aprendizaje

AMENAZAS:

Aquellos factores externos (entorno o competencia) que pueden dificultar a la empresa a alcanzar sus objetivos

- ✚ Gran competencia del sector
- ✚ Alta rivalidad interna
- ✚ Precio bajo de las grandes marcas
- ✚ Inestabilidad de la economía (crisis económica)
- ✚ Prestigio de la competencia ya asentada en el sector

FORTALEZA:

Aquellos factores internos en los que la empresa tiene una ventaja competitiva y que permitirán sacarle más rendimiento a las oportunidades y superar las amenazas

- ✚ Gran diseño y originalidad de nuestros productos
- ✚ Atención personalizada al cliente
- ✚ Exclusividad de los productos
- ✚ Servicio post-venta

- ✚ Excelente venta online: mayor captación de clientes
- ✚ Productos de calidad

OPORTUNIDADES:

Aquellos factores externos que pueden otorgar a la empresa una ventaja competitiva

- ✚ Mediante la compra online actuamos en casi todo el mundo
- ✚ Demanda online en crecimiento
- ✚ Estimación positiva de la evolución de la economía
- ✚ Bajo coste de creación
- ✚ Gran número de proveedores
- ✚ Nueva imagen de marca novedosa que puede llamar la atención

3. PLAN DE MARKETING

El Marketing es un proceso social y administrativo que se usa para referirnos al conjunto de técnicas y estrategias utilizadas para estudiar el comportamiento de los mercados, la gestión comercial de las empresas y las necesidades de los consumidores.

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

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

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

3.1 Marketing Mix

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

Las medidas de marketing las enfocaremos para generar notoriedad de marca. Utilizaremos las redes sociales para dar a conocer nuestros productos y diseños y, sobre todo, para captar referencias de clientes potenciales.

PRODUCTO:

Las decisiones sobre el producto son muy importantes, ya que son las que crean los medios para satisfacer las necesidades del mercado. Estas decisiones se tienen que mantener a largo plazo, e incluyen el diseño y la puesta en práctica de políticas relativas.

RAMCAS ofrecerá, como ya hemos mencionado anteriormente, todo tipo de productos creados exclusivamente por nosotros mismos. Los diseños son pensados y dibujados por nuestra empresa, por tanto, crearemos una marca nueva que se distinga del resto.

Figura 9 Ejemplo de un producto nuestro.



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

Por otra parte, aunque no siempre seamos nosotros los que confeccionemos todos los productos, elegiremos proveedores que nos ofrezcan camisetas de calidad, donde comprobemos que la confección y el tejido del producto sean de una calidad excelente, y cuyo proceso de serigrafía sea profesional y nos garantice la calidad sobre el producto. Todo este proceso de realización será supervisado por nosotros para comprobar y garantizar la máxima calidad del producto final.

Todos nuestros productos serán de distintos tipos, formas y tejidos para ofrecer una mayor variedad al cliente, aunque sobre todo nos centraremos en ofrecer las tendencias que en ese momento estén presentes en la moda. Otros aspectos bastante importante relacionado con el producto es el envase. El envase enfocará una imagen de marca a través de los clientes que han adquirido nuestros productos. Este consistirá en una bolsa de cartón reciclado con el logotipo de nuestra empresa.

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

El logotipo y eslogan pensado para nuestra empresa será una “R” y una “C” sobrepuestas con una corona y enmarcadas. Las letras serán doradas sobre un fondo azul oscuro, queremos crear un logo que se imponga al verlo y que quede guardado en las mentes de todos.



Figura 10 Logo RAMCAS

PRECIO

Para establecer el precio de nuestros productos tenemos que comparar los precios que presentan las empresas competidoras en el mercado. Así estableceremos aquel que sea competitivo y atractivo para captar a los consumidores.

Para esto, RAMCAS se ha orientado en el precio que se paga por la exclusividad de los productos en el mercado. De esta forma hemos fijado en 25€ las camisetas, 35€ los vaqueros y 50€ las sudaderas. En los demás artículos los precios pueden variar dependiendo la materia prima y los diseños.

Los gastos de envío serán totalmente gratuitos en toda la península y a las islas Baleares y Canarias y a Ceuta y Melilla tan solo se cobrará el gasto de envío pactado con la empresa transportista, esperamos en un futuro próximo enviar a toda Europa y después a todo el mundo. Las devoluciones si tendrán el coste del envío para los clientes que las han adquirido mediante la web, pero para los que hayan comprado los productos en tienda física las

devoluciones serán gratuitas si las devuelven en la misma tienda. En el caso de los costes del primer cambio de tallas o modelos también serán gratis.

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

PROMOCIÓN

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

Las acciones que RAMCAS llevará a cabo para atraer clientes y empezar a darnos a conocer en el mercado será ofrecer distintos tipos de descuento en la etapa de apertura y comienzo de la empresa. Consistirán en:

Descuento del 10% en todos los productos de nuestra web y 20% si un amigo del cliente realiza una compra. Además de esto repartiremos vales y cupones descuentos para nuestras tiendas físicas.

Segunda unidad a mitad de precio para aquellos que se registren en nuestra web y le den a me gusta a la página en Facebook y nos sigan en nuestra cuenta de Instagram.

Costes de envío gratis para compras superiores a 50 euros para territorios donde existen cargos excepcionales.

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

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

Además para fidelizar al cliente, realizaremos tarjetas regalo en función del valor de sus compras que, llegado a un punto, tendrán ventajas exclusivas como prendas de coste inferior gratis o un diseño exclusivo en algún artículo.

DISTRIBUCIÓN

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

Los puntos de venta serán las tiendas físicas y la página web. En la página web hará falta un registro mediante el correo electrónico, el DNI y el número de teléfono. Se le dará un número de pedido a través del cual puede ver el estado en el que se encuentra su compra.

Los canales de distribución serán tres. Por una parte, disponemos de un proveedor de todos los artículos de moda que queremos vender y que tendremos que serigrafiar o plasmar nuestra firma. También tenemos un proveedor exclusivo de productos serigrafiados, un pequeño negocio de serigrafía llamado Grafiursa ubicado en A Coruña que nos proveerá de más artículos para nuestras tiendas ya terminados con el fin de que el proceso productivo sea más rápido. Y, por otra, nuestro operador logístico Deirsa el cual cuenta con servicios para *e-commerce*.

El tiempo de producción con el que funciona nuestro principal proveedor para nuestro producto es de entre 3 y 5 días, a los que tenemos que sumar entre 1 y 2 días que tardamos nosotros en serigrafiar los productos. Con Grafiursa tenemos un tiempo de producción de entre 4 y 6 días.

En el caso de nuestro operador logístico, el tiempo de envío de los pedidos a nuestros clientes que los adquieran vía online dependerá del lugar geográfico al que se envíe, pero confirmaremos que la duración comprenda entre 24 y 48 horas para envíos peninsulares y 48 y 92 horas para envíos a las islas y a Ceuta y Melilla desde la confirmación del pedido. Para destinos internacionales la duración será entre 5 y 7 días. El envío se realizará a cualquier dirección física que pertenezca a los países disponibles en nuestra web.

Dichos plazos de entrega son orientativos ya que hacen referencia a días laborables (de lunes a viernes no festivos).

Una vez realizada la compra, facilitaremos al cliente, a través de un correo electrónico, un código de seguimiento de su pedido. Con este, podrá consultar el estado del envío y donde se encuentra a través de la página web de nuestro operador logístico.

Los cambios o devoluciones tendrán un plazo de 20 días naturales desde que adquirieron el producto en la tienda física y siempre será obligatorio presentar el ticket original y que la prenda se encuentre en perfecto estado. En el caso de los pedidos vía online el plazo de devolución serán también de 20 días desde que se haya recibido el envío. Las cancelaciones de pedidos se podrán realizar siempre y cuando no se haya producido el envío, en cuyo caso se podrá realizar su devolución una vez recibido.

El servicio de atención al cliente estará constituido por una línea de teléfono y una dirección de correo electrónico. Estas serán atendidas por persona encomendadas específicamente para ello. Ayudarán al cliente y lo asesorarán en aquellos casos que sean necesarios. La línea de teléfono tendrá un horario de 09:00-14:00 y 16:30-20:30 y el correo electrónico no tendrá horario y se garantiza una respuesta antes de 24 horas.

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

3.2 Marketing digital

El marketing digital o también llamado marketing virtual o cibermarketing, es el que se aplica a Internet y se dirige a toda persona en el mundo que tenga conexión a la red. En este tipo de marketing existen herramientas que permiten que las empresas alcancen una buena visibilidad y puedan vender mejor sus productos o servicios.

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

Las estrategias del marketing digital son:

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

FLUJO

El usuario se tiene que sentir atraído por la marca y lo que ella genera para captar la atención y no la abandone. Para ello el diseño de nuestra tienda tiene que ser personal y único, para que aunque el cliente no vea nuestro logo sepa reconocer fácilmente nuestra marca, y el diseño de la página web, lo dejaremos a un especialista en este tema para que cause el mismo efecto.

La idea básica que tenemos para las tiendas físicas de RAMCAS es que ninguna tienda sea igual a otra pero que se parezcan entre sí. Es un concepto difícil pero posible. Nuestras tiendas tienen que ser claras, que se vea todo a simple vista, con nuestro logo en el centro de la tienda y que produzcan un efecto de tranquilidad y paz. La idea principal es organizar todo a base de

conjuntos creados por nosotros mismos, es decir en cada pared un modelo de pantalón, camiseta, chaqueta y zapatillas que combinen a la perfección y junto a ello todos los tallajes de cada artículo y en las mesas un combinado de vaqueros y prendas superiores que hagan lo mismo, para que influyan en el cliente al que le ha gustado un artículo a poder llevarse otro que no necesita pero como le ha gustado el efecto de combinación tenga la necesidad de llevarse también la otra prenda. Dispondremos en cada tienda de un almacén el que guardaremos más tallas e incluso prendas no expuestas pero anunciadas en una pantalla de LED para publicitarlas. Todos nuestros trabajadores dispondrán de un móvil en el que aparecerá qué prendas tenemos en la tienda, cuáles en el almacén y cuáles están en otra tienda o en la página web.

Hablando del diseño de la página web, RAMCAS apostará por una combinación entre blanco y azul con toques dorados (como nuestro logo) para que sea clara y precisa y no produzca efectos de oscuridad y aburrimiento. En portada contará con multitud de fotos de modelos vistiendo nuestras prendas con la función de atraer a los compradores a fijarse en prendas que no tenían en mente pero al ver como queda la combinación en nuestros modelos les gusta y las quieren para ello. Fuera de la portada dividiremos la página en categorías, primero por sexo y edad (niña, niño, mujer y hombre) y después por tipo de prenda (desde zapatillas, vaqueros, camisetas... hasta parcas y accesorios)

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

En dichas técnicas SEO las principales palabras claves serán: camisetas, cazadoras, exclusivas, diferentes, moda, online, RAMCAS, promociones y envío gratis.

FUNCIONALIDAD

En nuestras tiendas físicas contaremos con trabajadores bien formados, con buen gusto de moda y que se adapten a nuestro estilo, además las tiendas estarán separadas por secciones (señora, caballero y niños) que contarán con un responsable por sección que será el encargado del buen estado de ella y su buen funcionamiento, también habrá un director de tienda que será la persona encargada de velar por las tres secciones y será quien responda ante cualquier imprevisto y un subdirector que cumplirá las mismas funciones cuando el director no esté. Recibiremos mercancía dos veces por semana en la que habrá ropa de nueva colección y refuerzo de tallas para los artículos más vendidos, la estructura de la tienda se tendrá que cambiar en estos dos días para que la gente que vuelva no encuentre la tienda igual que la última vez y sepa que cada vez va a encontrar algo nuevo. Mi idea es que RAMCAS reciba la mercancía los lunes y los jueves ya que para cambiar la tienda y adaptarse a la nueva mercancía son los mejores días; el lunes como comienzo de semana y el jueves para cambiarla de cara al fin de semana que serán los días fuertes. Esos mismos días que recibimos también mandaremos la ropa que en un margen de dos semanas no han generado ventas y, así, meteremos en la mente de los consumidores la idea de que si algo no se llevan un día, puede que cuando vuelvan ya no esté.

En la página web la navegabilidad tiene que ser intuitiva y fácil para el usuario; de esta manera, prevenimos que abandone la página por haberse perdido. Así, la usabilidad y la persuabilidad cobran especial relevancia en este concepto. De forma similar a las demás web de firmas, podemos encontrar las secciones de mujer, hombre y niños, la de nuestra historia, contactos, ofertas y descuentos etc. Existirá la opción de ver la web en dos idiomas: español e inglés y la posibilidad de visitar, a través de los enlaces disponibles en la web, nuestro blog e Instagram y nuestra página en Facebook. Se trata

de mostrar nuestros productos y vestirlos en el día a día, dando a los usuarios ideas y provocando interés por las prendas.

En resumen, queremos que nuestra web sea sencilla, no esté demasiado cargada y que sea fácil de entender y usar, pero que a la vez sea divertida y novedosa, para captar la atención del cliente y la curiosidad de navegar por ella. Queremos que tenga facilidades para buscar lo que encuentra y que la experiencia sea satisfactoria. Como en nuestras tiendas físicas la web la actualizaremos dos veces por semana, añadiendo los productos nuevo y en lugar de eliminar por completo las prendas con baja venta, crearemos un apartado de “Ultimate Stock” en el que añadiremos estas prendas por 15 días con descuento especial con la finalidad de liquidar esos artículos.

FEEDBACK O RETROALIMENTACIÓN

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

Crearemos un blog para este fin. Lo llevaremos a cabo nosotros y lo actualizaremos todos los días para comunicarnos con nuestros clientes y saber cuáles son nuestros puntos fuertes y nuestros puntos débiles. Responderemos preguntas y resolveremos problemas dentro de unos límites, sólo referido a nuestra firma. Nos mostraremos divertidos y activos, intentando ser novedosos y dinámicos con las fotografías y los temas del blog. Abordaremos temas sobre las tendencias del momento, presentaremos los *outfits* de las famosas aplicados a nuestras camisetas, daremos ideas sobre peinados, belleza y maquillaje, también consejos sobre cómo cuidarnos, temas relacionados sobre deporte y salud, trucos para disimular aquello que nos disgusta sobre nosotras, planes para hacer, menús para cocinar, etc., siempre acompañados de alguna foto sobre el tema abordado vistiendo nuestra camiseta. Queremos transmitir felicidad a través de la moda y siempre siguiendo las tendencias con nuestra firma. El fenómeno de las *bloggers* es actualmente famoso, especialmente a través de Instagram, y una

forma fácil de abrirnos paso. Intentaremos abrirnos paso al principio contratando a algunos de los “influencers” que visiten nuestros productos y nos den a conocer al mundo.

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

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

FIDELIZACIÓN

En la tienda física nuestro trato será impecable, no abordaremos al consumidor para que no se agobie pero estaremos a la vista en todo momento para cualquier duda que tenga o para mostrarle más artículos, tendremos que crear una relación sana y acogedora para que se acuerde de nosotros y no dude en volver a la tienda a parte de por nuestros productos, para volver a ser atendido excelentemente. Al principio otorgaremos tarjetas de puntos que, como he mencionado anteriormente cuando lleguen a un límite podrán canjearlos por artículos de precios inferiores, descuentos o diseños exclusivos.

Con los consumidores online pasa parecido, no debemos dejarles escapar ni darles la oportunidad de que busquen otros artículos en otras marcas. Debemos buscar un compromiso y proporcionarle temas de interés para él, cautivarle. Debemos atraerle a través de la página web y conseguir llamar su atención completamente a través de numerosas categorías y productos, nuestro fin es que el cliente navegue y navegue por nuestra web a la vez que se interesa por nuestros productos y los va añadiendo al carrito.

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

4. PLAN DE OPERACIONES

4.1 Localización y distribución

La sede de operaciones de la empresa estará situada en Valladolid, en un local a las afueras de la ciudad. Desde ahí gestionaremos la compra y la recepción de todos los artículos de RAMCAS, además contaremos con un gran almacén al lado de la sede en el que se guardará todos los productos recibidos y los entregados de las tiendas físicas y que posteriormente seleccionaremos a que tienda física serán destinados o se quedan como stock de la página web.

Para empezar queremos situarnos en dos sitios de la localidad de Valladolid, el primero será una tienda pequeña en la calle Santiago (en el centro de la ciudad) por la cuál accedemos a esa parte de la población urbana que prefiere las compras céntricas sin tener que depender de un transporte. La segunda tienda, y en mi opinión, la más importante, la situaremos en el centro comercial Río Shopping, es el centro comercial más grande de la zona y donde haremos nuestra mayor apuesta. Alquilaremos una tienda lo suficientemente grande para que las tres secciones queden totalmente surtidas con la mayor parte de nuestros artículos. Todas las tiendas contarán con su propio almacén para guardar las prendas que no se vendan adecuadamente o simplemente guardar un stock de tallas superior al que se puede ofrecer al público, pero además el almacén de la tienda del centro comercial será lo suficientemente grande para poder surtir a las dos tiendas de la ciudad en alguna ocasión.



Figura 11: Plano tienda física

Los envíos se ejecutarán desde nuestro gran almacén al lado de la sede a las afueras de la ciudad. Todos los pedidos realizados por los clientes se prepararán en este lugar para su posterior envío a través de la empresa de transporte contratado por nuestra empresa. Además contaremos con un ordenador en cada tienda física por el cuál si algún artículo no esta disponible en nuestro gran almacén las tiendas físicas podrán preparar el pedido si disponen de ese mismo producto y entregarlo a nuestros repartidores para que realicen la entrega final.

4.2 Inversión

LOCALES COMERCIALES

Serán los locales donde instalemos nuestras tiendas físicas, al estar situados en un centro comercial y en pleno centro de la ciudad serán bastantes elevados, además también tenemos que contar con nuestra sede y nuestro almacén principal situados a las a fueras.

El coste estimado de todas las rentas será de unos 7.500€ mensuales

MOBILIARIO

Para que todo se ponga a funcionar necesitaremos equiparlo con todos los materiales y mobiliario adecuado.

Para las tiendas físicas necesitaremos mesas de vidrio, maniqués, escaparates y multitud de estanterías y colgadores.

El coste estimado para esta inversión será de unos 6.000€

EQUIPOS INFORMÁTICOS

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

El coste estimado para estos equipos será de unos 5.500€.

4.3 Proceso productivo

Lo primero que tenemos que hacer es diseñar los bocetos que queremos que se serigrafien en todos nuestros productos. Una vez tengamos un conjunto de diseños, nos pondremos en contacto con nuestros proveedores para ponernos de acuerdo en que diseños son los más apropiados para cada producto y perfeccionarlos todos. Tras esta elección el proveedor comenzará con el proceso de serigrafía y el envío final.

Al principio, como ya está mencionado anteriormente, sólo tendremos dos proveedor, los cuales además de ofrecernos los productos también se ocupará del proceso de serigrafía. Y, finalmente, cuando todos los artículos estén terminados solo tenemos que enviarles al almacén principal desde el cuál se elegirá que productos van hacia cada tienda física y cuales se queden en el mismo almacén destinados a la venta online.

En lo correspondiente a la publicidad tendremos que realizar sesiones de fotografías para anunciarlas en nuestras redes sociales, en nuestra página web y, sobre todo, en los paneles LED de nuestras tiendas físicas.

Una vez realizados los pedidos de nuestros clientes por nuestra página online, los prepararemos desde el almacén o desde las tiendas físicas si fuera necesario y los pasaremos a disposición de la empresa transportista para que los lleve a su destino final.

Después de la compra y de la llegada de los pedidos a los clientes, dispondrán de un servicio de atención al cliente postventa. Se podrán poner en contacto con la empresa a través de correo electrónico o teléfono para consultar dudas y resolver problemas. Para cualquier duda sobre compras físicas se podrá resolver en nuestras tiendas mediante el responsable.

5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En nuestra empresa sobre todo, en las compras físicas, recaerá una gran importancia en todos sus trabajadores, pues son la imagen con la que el cliente se va a su casa. Si se les trata adecuadamente, con honestidad y, además, se les ha recomendado un look que les favorece, esos clientes se fidelizarán con la marca y a parte de volver a comprar en nuestros locales, hablarán bien de ella inconscientemente a sus círculos.

Debemos encontrar a los candidatos ideales para abordar las labores de la empresa, tanto en el tema cara al público en nuestras tiendas como en las oficinas de nuestra página web. Se llevarán a cabo numerosos procesos de selección de personal para definir la capacitación profesional y los conocimientos técnicos adecuados que deben poseer los trabajadores para cada puesto. Hay que seleccionar a aquellas personas que dispongan de los conocimientos, las capacidades y las aptitudes adecuadas a tal fin.

Conforme la empresa vaya creciendo, iremos incorporando más trabajadores, más funciones y aumentando el plan de recursos humanos.

5.1 Selección de personal

Este apartado tratará de desarrollar cómo será nuestra política de selección de personal y con cuántos puestos debemos contar.

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

Tendremos que analizar cada puesto con el fin de definir la capacitación profesional y conocimientos técnicos que la persona trabajadora necesita para desempeñarlo.

Una vez asignado un perfil específico para cada puesto llevaremos a cabo el proceso de reclutamiento. Lo realizaremos mediante bolsas de empleo, como en Internet ya que actualmente es una vía importante para la búsqueda de empleo y a través de nuestras redes sociales.

Al terminar el proceso anterior comienza el proceso de selección que se fijará teniendo en cuenta los factores académicos y los factores laborales. Este proceso estará constituido por dos fases. La primera será la de preselección de candidatos donde se seleccionarán aquellos que mejor encajen con el perfil que se busca para cada puesto, los que consideremos mejores y más adecuados. La segunda fase es la selección de los preseleccionados en la fase anterior donde, mediante una entrevista personal, se contrastará la información que consta en el curriculum vitae y se realizarán diversas preguntas relacionadas con el puesto de trabajo y con las aptitudes del candidato, cuyo fin es averiguar si es la persona que estábamos buscando. También se tendrán en cuenta cualidades como experiencia laboral, conocimientos de idiomas, características personales, etc.

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

Para terminar se detallará las características de los puestos de trabajo de los tres trabajadores actuales.

El puesto de director de tienda y de responsable de la página web.

- Tareas: Responsable de la gestión integral de la empresa.
- Capacitación profesional: Titulación superior. Preferiblemente en Administración y dirección de empresas.
- Conocimientos técnicos: Conocimientos económicos, administrativos y financieros, idiomas, relaciones públicas. Conocer el sector de la moda.
- Otros: Experiencia laboral, habilidades de comunicación y liderazgo. Resolución de conflictos y toma de decisiones.

El puesto de responsable de sección

- Tareas: Es el responsable de toda su sección, tanto para que ella esté surtida y limpia como para saber que aspectos hay que cambiar en cada momento. Tiene que tener liderazgo sobre los trabajadores que realicen la función de dependiente.
- Capacitación personal: Titulación superior
- Conocimientos técnicos: Conocimiento y titulación en el sector de la moda
- Otros: Experiencia laboral y cara al público. Tener don de gentes.

El puesto de administrativo de la página web

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

- Conocimientos técnicos: Conocimientos económicos, administrativos y financieros. Recomendable/preferible saber idiomas. Habilidades en telemarketing. Orientación al cliente. Conocimientos de Internet a nivel usuario.
- Otros: Experiencia laboral. Habilidades de comunicación y liderazgo. Don de gentes y capacidades comunicativas, acostumbrada al trato con personas.

El puesto de trabajador de diseño

- Tareas: Responsable de la creación de los diseños. Dibujar bocetos. Elección de tejidos y demás cuestiones relativas al proceso de producción. Supervisión del proceso. Control de calidad. Responsable también de la gestión de marketing, publicidad y ventas. Desarrollo de estrategias de diseño para incrementar las visitas en la página web. Mantenimiento y actualización de la página web. Gestión de redes sociales.
- Capacitación profesional: Titulación de grado medio.
- Conocimientos técnicos: Conocimientos del sector de la moda. Preparación en diseño de moda, costura, confección y desarrollo textil. Conocimientos publicitarios e informáticos a nivel experto. Marketing online. Idiomas.
- Otros: Experiencia.

El puesto de dependiente en tienda

- Tareas: Su trabajo consistirá en atender al público y comprobar el buen estado de la sección en la que trabaja. Deberá reponer la ropa del almacén para que la tienda no quede vacía y puede ejecutar diferentes funciones como el cobro de las prendas o el surtido de la tienda
- Capacitación profesional: Título grado medio
- Conocimientos técnicos: Conocimientos del sector de la moda y gusto por ello.
- Otros: Experiencia, habilidades sociales.

5.2 Horarios y escalas salariales

El horario de las tiendas físicas será de 10:30-14:30 y 16:30-21:30 de lunes a sábado en la tienda de la calle Santiago (centro urbano), y la tienda del centro comercial Río Shopping será de 10:00-22:00 de lunes a sábado y los festivos y domingos que el centro comercial considere la apertura.

Los trabajadores tendrán diferentes turnos que los pondrá el director de cada tienda. Los directores, subdirectores y responsables de sección tendrán un turno de 40 horas semanales, los dependientes tendrán un turno de 36 horas semanales y dejaremos un turno por tienda de 20 horas semanales para las nuevas incorporaciones y valorar si son adecuadas para RAMCAS.

En el caso de los pedidos de la página web serán tramitados de inmediato de lunes a sábado de 10:00-22:00, fuera de ese horario se mantendrán en cola hasta su aceptación.

PUESTO	PERSONAS	BRUTO	SS EMPRESA	TOTAL COSTES
Director	2	72.000	21.600	93.600
Subdirector	2	60.000	18.000	78.000
Dependientes	20	360.000	108.000	468.000
Responsables Web	5	90.000	27.000	117.000

Figura 12: Salarios y puestos RAMCAS

5.3 Atención al cliente

Serán los directores y responsables quienes en principio se encargue de esta tarea. Es quien conoce todo el funcionamiento, quien dará las órdenes de cambios en el plan a seguir y quien se responsabiliza de resolver los posibles problemas o fallos que puedan surgir.

RAMCAS desarrollará una encuesta al público que, a su vez, mediante las redes sociales se la hará llegar a los consumidores finales. Mediante esta encuesta RAMCAS tratará de conocer la satisfacción del cliente, ya no sólo con el producto, sino con el proceso.

El control de estas encuestas nos permitirá conocer en qué paso estaría siendo equivocado el proceso y de esta forma actuar de la forma más rápida y eficiente posible.

Y, como dicho anteriormente tendremos las líneas abiertas mediante correo electrónico y vía móvil para cualquier duda o problema pre y post venta.

6. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

6.1 Evaluación económica

En este apartado procederemos a establecer el nivel de ventas esperado para el proyecto bajo un estudio, así como realizar un análisis detallado de los costes, tanto fijos como variables, que hacen el funcionamiento del mismo. Además, el nivel de equilibrio de ventas del proyecto se determinará con el fin de aclararnos cuánto debe vender la tienda para cubrir todos sus costes y no incurrir en pérdidas, como también obtener la cantidad estimada que debería venderse de cada uno de los productos principales para lograr ventas niveladas.

ESTIMACIÓN DE VENTAS

La estimación de ventas del proyecto las basaremos en datos de un local comercial de similar características y ubicación. Teniendo en cuenta la cantidad demandada de los productos previamente analizados y el precio de referencia establecido para cada uno de ellos se calculan las ventas mensuales.

PRODUCTO	DEMANDA	PRECIO	VENTAS
CAMISETAS	1600	25€	40.000€
PANTALONES	900	35€	31.500€
SUDADERAS	630	50€	31.500€
ZAPATILLAS	550	40€	22.000€
ABRIGOS	400	100€	40.000€

Figura 13: Ventas por productos de RAMCAS

En base a la tabla anterior se estima que las ventas mensuales asciendan a 165.000€ y las anuales a 1.980.000€

6.2 Plan de viabilidad

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

Se considerará viable si genera beneficios al realizar correctamente todos los pagos de la empresa. A continuación mencionamos los presupuestos por los que se compone un plan de viabilidad:

- ✚ Hojas de entrada de datos
- ✚ Plan de inversión
- ✚ Plan de financiamiento

- ✚ Ingresos y gastos
- ✚ Hojas de resultados:
- ✚ Balance provisional
- ✚ Cuenta de resultados provisional
- ✚ Presupuesto de tesorería
- ✚ Punto de equilibrio
- ✚ VAN y TIR

Una vez realizadas todas estas estimaciones se deben cumplir las siguientes circunstancias:

1. El presupuesto de financiación debe cubrir el presupuesto de inversión
2. La cuenta de resultados provisional debe ser positiva y suficiente
3. El plan financiero deberá mostrar una liquidez positiva todos los años.

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

6.3 Presupuesto de inversión

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

El presupuesto de inversión de nuestra empresa no será muy elevado, ya que se trata de la creación de una pequeña empresa que tiene como objetivo minimizar los gastos de infraestructura para tener un mayor margen de maniobra. Aunque tendrá un desembolso de capital inicial bastante elevado para la adquisición de activos en comparación con otras empresas, es el necesario para poner el negocio en marcha de manera profesional.

INVERSIONES DEL INMOVILIZADO							
CONCEPTO	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑOS DE VIDA ÚTIL	% GTOS DE MANT.
ACT.NO CORRIENTE							
INM. INTANGIBLE	3.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
APLICACIONES INFORMÁTICAS	3.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	5	2%
INM. MATERIAL	15.500,00 €	9000,00 €	9000,00 €	9000,00 €	9000,00 €		
LOCALES COMERCIALES	9.000,00€	9000,00€	9000,00€	9000,00€	9000,00€		
INST. TÉCNICAS	500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
MAQUINARIA	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
MOBILIARIO	1.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	10	2%
EQUIPOS PARA PROCESO DE INFORMACIÓN	4.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	5	2%
OTRO INMOVILIZADO	500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	10	2%
TOTAL NO CORRIENTE	19.000,00 €	9000,00 €	9000,00 €	9000,00 €	9000,00 €		190,00 €

Figura 14: Inversiones del inmovilizado

6.4 Presupuesto de financiación

En este apartado analizaremos los fondos de los cuales obtenemos los recursos que financiarán el presupuesto de inversiones.

El capital social de la empresa será de 40.000€ desembolsadas y se solicitará una deuda de 50.000€ a largo plazo con un tipo de interés del 3,95% con una duración de 5 años y otra deuda a corto plazo de 5.500€ a un interés anual del 1,8%

FINANCIACIÓN					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FONDOS PROPIOS					
CAPITAL SOCIAL	40.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESERVAS	0,00 €	0,00 €	6.789,54 €	12.678,99 €	19.556,87 €
DEUDAS A LARGO PLAZO					
IMPORTE	50.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TIPO DE INTERÉS	3,95%	3,95%	3,95%	3,95%	3,95%
AÑO DURACIÓN DEL PRÉSTAMO	5	5	5	5	5
DEUDAS A CORTO PLAZO					
IMPORTE	5.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TIPO NOMINAL DE INTERÉS	1,8%	0	0	0	0
TOTAL	95.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Figura 15: Presupuesto de financiación

CUADRO DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO A LARGO PLAZO					
AÑOS	ANUALIDAD	CUOTA DE AMORTIZACIÓN	INTERESES	CAPITAL AMORTIZADO	CAPITAL PENDIENTE
0					50.000,00 €
1	10.876,87 €	8.987,66 €	2.345,66	9.765,44€	41.77654€
2	10.876,87 €	8.934,44 €	1.789,99€	23.876,65€	34,465,71€
3	10.876,87 €	8.654.33 €	1.454.67€	36.887,95 €	27.988,55€
4	10.876,87 €	9.654,45 €	1.234.44€	42.654,66 €	12.654,33€
5	10.876,87 €	9.567.82 €	1.123.98€	50.000,00 €	0,00 €

Figura 16: Presupuesto de financiación. Cuadro de amortización

6.5 Previsión de ingresos

INGRESOS Y COSTES DE PRODUCCIÓN							
CONCEPTO		VENTAS	A	A	A	A	A
			ÑO	ÑO	ÑO	ÑO	ÑO
			1	2	3	4	5
SEÑORA	CAMISETAS	UNIDADES	8 . 0 0 0	9 . 0 0 0	1 0 . 0 0	1 1 . 0 0	1 3 . 0 0
		PRECIO	2 5 €	2 5 €	2 5 €	2 5 €	2 5 €
		COSTE	1 0 €	1 0 €	1 0 €	1 0 €	1 0 €
	PANTALONES	UNIDADES	5 . 0 0 0	6 . 0 0 0	8 . 0 0 0	9 . 0 0 0	1 0 . 0 0
		PRECIO	3 5 €	3 5 €	3 5 €	3 5 €	3 5 €
		COSTE	1 5 €	1 5 €	1 5 €	1 5 €	1 5 €
		UNIDADES	3 . 5	4 . 0	5 . 0	5 . 5	6 . 5

	SUDADERAS		0	0	0	0	0	
			0	0	0	0	0	
		PRECIO	5	5	5	5	5	
ZAPATILLAS	UNIDADES	3	3	4	5	5		
			
		0	5	0	0	5		
ABRIGOS	PRECIO	0	0	0	0	0		
		0	0	0	0	0		
		€	€	€	€	€		
ABRIGOS	COSTE	2	3	3	4	4		
			
		5	0	5	0	5		
ABRIGOS	UNIDADES	1	1	1	1	1		
		0	0	0	0	0		
		0	0	0	0	0		
ABRIGOS	COSTE	4	4	4	4	4		
		0	0	0	0	0		
		€	€	€	€	€		
ABRIGOS	UNIDADES	7	7	8	9	9		
			
		0	5	0	0	5		

CABALLE RO	CAMISETAS	PRECIO	2 5 €	2 5 €	2 5 €	2 5 €	2 5 €
		COSTE	1 0 €	1 0 €	1 0 €	1 0 €	1 0 €
	PANTALONES	UNIDADES	4 . 0 0 0	5 . 0 0 0	6 . 0 0 0	8 . 0 0 0	9 . 0 0 0
		PRECIO	3 5 €	3 5 €	3 5 €	3 5 €	3 5 €
		COSTE	1 5 €	1 5 €	1 5 €	1 5 €	1 5 €
		UNIDADES	3 . 0 0 0	4 . 0 0 0	4 . 5 0 0	5 . 0 0 0	6 . 0 0 0
	SUDADERAS	PRECIO	5 0 €	5 0 €	5 0 €	5 0 €	5 0 €
		COSTE	2 0 €	2 0 €	2 0 €	2 0 €	2 0 €
		UNIDADES	2 . 5 0 0	3 . 0 0 0	3 . 5 0 0	4 . 0 0 0	4 . 5 0 0
	ZAPATILLAS	PRECIO	4 0 €	4 0 €	4 0 €	4 0 €	4 0 €

		COSTE	2 0 €	2 0 €	2 0 €	2 0 €	2 0 €	
		ABRIGOS	UNIDADES	2 . 0 0 0	2 . 5 0 0 0	3 . 0 0 0	3 . 5 0 0 0	4 . 0 0 0
			PRECIO	1 0 0 €	1 0 0 €	1 0 0 €	1 0 0 €	1 0 0 €
		COSTE	4 0 €	4 0 €	4 0 €	4 0 €	4 0 €	
NIÑOS	CAMISETAS	UNIDADES	4 . 0 0 0	4 . 0 0 0	4 . 0 0 0	4 . 0 0 0	4 . 0 0 0	
		PRECIO	2 0 €	2 0 €	2 0 €	2 0 €	2 0 €	
		COSTE	8 €	8 €	8 €	8 €	8 €	
	PANTALONES	UNIDADES	1 . 0 0 0	1 . 5 0 0	2 . 0 0 0	3 . 0 0 0	3 . 5 0 0	
		PRECIO	3 0 €	3 0 €	3 0 €	3 0 €	3 0 €	
		COSTE	1 5 €	1 5 €	1 5 €	1 5 €	1 5 €	

	SUDADERAS	UNIDADES	1 . 0 0 0	1 . 0 0 0	1 . 5 0 0	2 . 0 0 0	2 . 5 0 0
		PRECIO	4 0 €	4 0 €	4 0 €	4 0 €	4 0 €
		COSTE	1 5 €	1 5 €	1 5 €	1 5 €	1 5 €
	ZAPATILLAS	UNIDADES	1 . 0 0 0	1 . 5 0 0	2 . 0 0 0	2 . 5 0 0	3 . 0 0 0
		PRECIO	3 5 €	3 5 €	3 5 €	3 5 €	3 5 €
		COSTE	1 5 €	1 5 €	1 5 €	1 5 €	1 5 €
	ABRIGOS	UNIDADES	3 0 0	5 0 0	6 0 0	8 0 0	1 . 0 0
		PRECIO	8 0 €	8 0 €	8 0 €	8 0 €	8 0 €
		COSTE	3 5 €	3 5 €	3 5 €	3 5 €	3 5 €

Figura 17: Ingresos y costes de producción

6.6 Gastos salariales y de explotación

En el apartado 5.2 “Horarios y escalas salariales” se habló de los sueldos de todos los puestos con los que eRAMCAS debe contar en un principio.

Vuelvo a adjuntar la tabla

PUESTO	PERSONAS	BRUTO	SS EMPRESA	TOTAL COSTES
Director	2	72.000	21.600	93.600
Subdirector	2	60.000	18.000	78.000
Dependientes	20	360.000	108.000	468.000
Responsables Web	5	90.000	27.000	117.000

En cuanto a los gastos de explotación

GASTOS DE EXPLOTACIÓN					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Seguridad	350,00 €	378,50 €	399,60 €	386,77 €	395,43 €
Profesionales independientes	1.190,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES	1.540,00 €	378,50 €	399,60 €	386,77 €	395,43 €
Local (incluye agua y luz)	4.300,00 €	4.600,00 €	4.655,00 €	4.701,00 €	4.780,00 €
Internet y telefonía	840,00 €	855,00 €	870,00 €	884,00 €	894,00 €
SUMINISTROS	5.140,00 €	5.455,00 €	5.525,00 €	5.585,00 €	5.674,00 €
Marketing	3.000,00 €	2.800,00 €	2300,00 €	1900,00 €	1.500,00 €
Publicidad	900,00 €	800,00 €	710,00 €	640,00 €	550,00 €

PUBLICIDAD Y MARKETING	3.900,00 €	3.600,00 €	3.010,00 €	2.540,00 €	2.050,00 €
Servicios Bancarios y Similares	500,00 €	550,00 €	580,00 €	600,00 €	610,00 €
Costes de constitución	600,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL	11.680,00 €	9983,50 €	9514,60 €	9111,77 €	8729,43 €

Figura 18: Presupuestos de gastos de explotación

6.7 Balance provisional

El balance provisional es un documento contable en el que se representa la situación patrimonial y a través de este nosotros debemos estimar.

BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO NO CORRIENTE	8.000,00 €	6.000,00 €	4.500,00 €	3.500,00 €	1.500,00 €
Inmovilizado	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Amortización	2.000,00 €	4.000,00 €	5.500,00 €	6.500,00 €	8.500,00 €
ACTIVO CORRIENTE	63.678,00 €	69.345,65 €	76.233,98 €	82.678,44 €	91.965,84 €
Existencias	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Deudores	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Tesorería	43.678,00 €	49.345,65 €	56.233,98 €	62.678,44 €	71.965,84 €
TOTAL ACTIVO	71.678,00 €	75.345,65 €	80.733,98 €	86.178,44 €	93.465,84 €

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FONDOS PROPIOS	30.000,00 €	35.500,00 €	45.000,00 €	59.000,00 €	80.000,00 €
Capital	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €

Reservas	0,00 €	-10.000,00 €	-4.500,00 €	5.000,00 €	19.000 €
Subvenciones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	-10.000,00 €	5.500,00 €	9.500,00 €	14.000,00 €	21.000,00 €
PASIVO NO CORRIENTE	20.000,00€	14.678,65 €	9.877,65 €	2.345,99 €	0,00 €
Deudas préstamo a largo plazo	20.000,00€	14.678,65 €	9.877,65 €	2.345,99 €	0,00 €
PASIVO CORRIENTE	1.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Acreeedores	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deudas a corto plazo	3.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL PASIVO	51.500,00 €	50.178,65 €	54.877,65 €	61.345,99 €	80.000,00 €

Figura 19: Balance provisional

6.8 Cuenta de pérdidas y ganancias

Es una parte imprescindible de las cuentas anuales de la empresa ya que es el estado contable que resume los ingresos y los gastos que produce el negocio y, el resultado de la empresa.

Realizaremos dicha cuenta estimando los ingresos y gastos predefinidos con anterioridad. Para RAMCAS estas cuentas nos ayudan a realizar una previsión anual del estado financiero de la empresa.

Cuando hayamos comparado los ingresos y los gastos anuales que esperamos obtener en los primeros 5 años, la cuenta de pérdidas y ganancia nos proporcionará el beneficio contable de RAMCAS.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	1.980.000,00€	2.345.000€	2.654.55,00€	2.877.543,80€	3.098.455,77€
Importe neto de la cifra de negocios	1.980.000,00€	2.345.000€	2.654.55,00€	2.877.543,80€	3.098.455,77€
Otros ingresos de explotación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
CONSUMO DE EXPLOTACIÓN	67.8765,55€	77.998,34€	83.445,65€	91.233,21€	98.233,76€
Aprovisionamientos	67.8765,55€	77.998,34€	83.445,65€	91.233,21€	98.233,76€
GASTOS DE PERSONAL	520.000,00€	585.000,00€	624.000,00€	650.000,00€	689.000,00€
Sueldos y Salarios	400.000,00 €	450.000,00€	480.000,00€	500.000,00 €	530.000,00€
Cargas sociales	120.000,00 €	135.000,00€	144.000,00 €	150.000,00€	159.000,00€
DOTACIONES PARA LAS AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO	10.500,00 €	10.500,00 €	10.500,00 €	10.500,00 €	10.500,00 €
VARIACIONES DE PROVISIONES DE TRÁFICO	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
OTROS GRASTOS DE EXPLOTACIÓN	41.100,00 €	26.100,00 €	28.100,00 €	32.600,00€	36.100,00 €
Gastos en I+D	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Arrendamientos y cánones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Reparaciones y conservación	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €
Servicios profesionales independientes	3.500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Suministros	10.000,00 €	12.000,00 €	15.000,00 €	20.000,00€	24.000,00€
Prima de seguro	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Servicios bancarios y similares	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Publicidad	12.000,00 €	11.000,00 €	10.000,00 €	9.500,00 €	9.000,00 €
Costes de constitución	13.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-24.000,00 €	12.000,00 €	35.000,00€	49.000,00€	58.400,00 €
INGRESOS FINANCIEROS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
GASTOS FINANCIEROS	12.450,00€	11.000,00€	9.300,00 €	7.450,00 €	3.230,00 €
Descuento comercial	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Intereses del préstamo	12.450,00€	11.000,00€	9.300,00 €	7.450,00 €	3.230,00 €
RESULTADOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	-25.000,00 €	1.800,00€	35.000,00€	43.000,00€	55.000,00 €
Impuesto sobre beneficios	0,00 €	540,00 €	10.500,00 €	12.900,00€	16.500,00€
Otros impuestos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	-25.000,00 €	1.260,00 €	24.500,00 €	30.100,00 €	38.500,00 €
Reservas (100%)	0,00 €	1.260,00 €	24.500,00 €	30.100,00 €	38.500,00 €
BENEFICIO TOTAL	-25.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Figura 20: Cuenta de pérdidas y ganancias

6.9 Presupuesto de tesorería

El presupuesto de tesorería sirve para analizar en qué momentos se van a realizar los cobros y pagos que están relacionados con los ingresos y los gastos procedentes de la cuenta de pérdidas y ganancias.

Es la herramienta que nos planifica las entradas y las salidas de dinero que se producen durante un tiempo determinado y el valor del saldo inicial y del saldo final en cada periodo.

Si lo decimos de otra manera, este presupuesto nos indica la capacidad de autofinanciación que tendrá RAMCAS a través de la capacidad de generar fondos mediante su actividad principal.

PRESUPUESTO DE TESORERÍA					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COBROS POR VENTAS					
Cifra de ventas	1.980.000,00€	2.345.000€	2.654.550,00€	2.877.543,80€	3.098.455,77€
Saldo pendiente de cobro (-)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo pendiente descontado (+)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo pendiente del año anterior (+)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL COBRO POR VENTAS	1.980.000,00€	2.345.000€	2.654.550,00€	2.877.543,80€	3.098.455,77€
COBROS POR FINANCIACIÓN					
Subvenciones de capital	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Préstamos largo plazo	20.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Préstamos corto plazo	3.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Aportaciones socios	100.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL COBRO POR FINANCIACIÓN	123.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL COBROS	2.103.500,00€	2.345.000€	2.654.550,00€	2.877.543,80€	3.098.455,77€

ADQUISICIÓN DE INMOVILIZADO	20.000,00€	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
PAGO POR FINANCIACIÓN LARGO PLAZO	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €
PAGO POR FINANCIACIÓN CORTO PLAZO	0,00 €	3.800,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
CONSUMO DE EXPLOTACIÓN	80.000,00€	88.000,00€	94.000,00€	100.000,00€	120.000,00€

Compras	80.000,00€	88.000,00€	94.000,00€	100.000,00€	120.000,00€
Existencias (+)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo acreedor (-)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo acreedor del año anterior (+)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
GASTOS DE PERSONAL	520.000,00€	585.000,00€	624.000,00€	650.000,00€	689.000,00€
Importe gastos de personal	520.000,00€	585.000,00€	624.000,00€	650.000,00€	689.000,00€
Saldo acreedor (-)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo acreedor año anterior (+)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	20.500,00€	26.000,00€	30.000,00€	33.000,00€	35.000,00€
Otros gastos de explotación	20.500,00€	26.000,00€	30.000,00€	33.000,00€	35.000,00€
Saldo acreedor (-)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo acreedor año anterior (+)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
GASTOS FINANCIEROS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	0,00 €	10.430,55€	19.876,98€	23.356,87€	30.879,65€
Impuesto sobre beneficios	0,00 €	10.430,55€	19.876,98€	23.356,87€	30.879,65€
Saldo acreedor (-)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo acreedor año anterior (+)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
REPARTO DE DIVIDENDOS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL PAGOS	648.900,00€	721.630,00€	776.276,98€	814.756,87€	883.279,65€
SALDO EJERCICIO	1.454.600,00€	1.623.370,00€	1.878.273,02€	2.062.786,93€	2.215.176,12€

SALDO ACUMULADO	1.454.600,00€	3.077.970,00€	4.956.243,02€	7.019.029,95€	9.234.206,07€
PRÉSTAMO CORTO PLAZO	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
SALDO TESORERÍA	1.454.600,00€	3.077.970,00€	4.956.243,02€	7.019.029,95€	9.234.206,07€

Figura 21: Presupuesto de tesorería

6.10 Ratios del proyecto

En este apartado vamos a realizar un análisis económico-financiero de RAMCAS a través de los ratios más significantes.

RATIOS FINANCIEROS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
POSICIÓN DEL LIQUIDEZ					
Liquidez a corto plazo	589,42%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Liquidez a medio plazo	589,42%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Garantía a largo plazo	120,65%	189,65%	267,43%	412,78%	0,00%
EQUILIBRIO FINANCIERO					
% Capital Circulante/ Activo total	48,65%	63,87%	72,54%	86,22%	95,32%
ENDEUDAMIENTO					
Autonomía financiera	18,65%	38,54%	63,76%	85,31%	100,00%
End. Financiero cp	9,78%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
End. Financiero lp	79,66%	68,99%	49,64%	23,89%	0,00%
Carga financiera	0,95%	0,81%	0,62%	0,39%	0,10%
Capac. Dev. De deuda	-26,54%	19,78%	0,00%	0,00%	0,00%
Recursos permanentes	91,65%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Figura 22: Ratios financieros

RATIOS ECONÓMICOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RENTABILIDAD					
Rentabilidad Económica de explot.	-29,65%	18,66%	39,77%	44,76%	52,39%
Rentabilidad Financiera	-379,21%	43,98%	69,76%	78,65%	83,28%
Apalancamiento financiero	18,66	2,9	1,42	1,10	0,23
Rotación de Activo de explotación	4.87	5,45	5,77	5,80	5,98
Margen de explotación	-5,13%	6,78%	8,54%	10,33%	12,81%

Figura 23: Ratios económicos

Tenemos que destacar:

La liquidez a corto plazo, que indica la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos corrientes. Esta es del 630,89%. Es decir, nuestra empresa, con sus activos líquidos disponibles, puede atender el 630,89% de los préstamos con vencimiento a un año. Esta es una situación muy favorable para nuestro negocio ya que contamos con suficiente liquidez para hacer frente a los pasivos corrientes. Además, se puede observar que los activos corrientes son superiores a los pasivos corrientes. Con respecto a los años siguientes, este índice no se puede calcular ya que no tenemos pasivos corrientes en ese período.

La garantía a largo plazo, que indica la relación entre los activos netos totales y las deudas totales, es del 110,65% el primer año. Podemos observar su evolución creciente, llegando al 402,61% en el cuarto año. Esto significa que nuestra empresa es capaz de hacer frente a sus activos totales al 110,65% de los pasivos en el primer año y al 402,61% en el cuarto. Por ello, nuestro negocio se encuentra en una situación muy favorable ya que ofrece una muy alta garantía a largo plazo a terceros. Además, como sucedió en el año anterior, este índice para el quinto año no se puede calcular porque no tenemos pasivos no corrientes ni pasivos corrientes en ese período.

El equilibrio financiero, que mide el equilibrio entre la estructura económica (activos) y la estructura financiera (patrimonio neto y pasivo), aumenta cada año. O dicho de otra forma, mide cómo la empresa financia sus propias inversiones de los activos. La tendencia de nuestra empresa es positiva y creciente, lo que demuestra que tenemos un equilibrio financiero ya que el activo no corriente y parte del activo corriente se están financiando con recursos permanentes de la empresa.

El endeudamiento de la empresa se analiza en tres partes. La primera parte es la deuda a corto plazo, que mide el porcentaje de deuda a corto plazo. Como ya hemos dicho anteriormente, solo tendremos deuda a corto plazo el primer año, por lo que este ratio no se puede calcular en los años siguientes. El endeudamiento a corto plazo es del 15,89%, lo que indica que los acreedores a corto plazo solo representan este porcentaje de la estructura financiera total. Por otro lado, también calculamos la deuda a largo plazo, que mide el porcentaje que representan las deudas a largo plazo sobre el pasivo total. La duración de la única deuda a largo plazo que tenemos es de cinco años, por lo que no podemos calcular este índice durante el último año. Como vemos, los acreedores a largo plazo representan, en la estructura financiera, un 79,66% el primer año pero ese porcentaje desciende al 19,78% el cuarto, por lo que la evolución es decreciente y, por tanto, un buen síntoma de la situación de la empresa. Si valoramos estos dos ratios juntos, podemos ver cómo disminuyen a lo largo de los años estudiados, por lo que podemos decir que el nivel de endeudamiento de nuestra empresa, aunque al principio es alto, al final es adecuado y coloca a la empresa en una situación favorable. Finalmente, también medimos la autonomía financiera, que mide el porcentaje que representa el patrimonio en la estructura financiera. El primer año solo representa el 9,65%, pero este porcentaje aumenta hasta que en el quinto año llega al 100%. El motivo de que en los primeros años los recursos propios representen tan poco valor en la estructura financiera de la empresa se debe a la deuda que hemos contraído con las entidades de crédito, ya que es muy elevada. Sin embargo, a medida que liquidamos estas deudas, el patrimonio representa un mayor valor en la estructura financiera. Por eso,

aunque al inicio del ejercicio es en una situación desfavorable, al final, en el quinto año, llega a la mejor situación posible. En relación a esto, también mencionamos el grado de capitalización de la empresa, que cuando se encuentra fuertemente endeudada, es baja, como en los primeros años de nuestro ejercicio. Sin embargo, en el quinto año, debido a la ausencia de deudas, nuestra empresa está altamente capitalizada porque toda la utilidad también se ha destinado a reservas. Por último, queremos hacer referencia a las cargas financieras, que cuando una empresa está infracapitalizada son muy elevadas, como también ocurre en los primeros años, pero cuya evolución disminuye. Por estos motivos, la empresa se encuentra en una situación muy desfavorable durante los primeros años de vida, pero a partir del cuarto año recupera la estabilidad en términos de endeudamiento y alcanza una posición favorable.

La rentabilidad económica mide la relación entre el beneficio antes de impuestos e intereses (BAII) y el activo total de la explotación, es decir, la rentabilidad obtenida de las inversiones sin considerar cómo se configura la estructura financiera de la empresa. El primer año es negativo debido a las pérdidas que obtenemos de la inversión realizada para iniciar la operación de la empresa. Pero ya en el segundo año comenzamos a obtener rentabilidad (12.85%) que crece cada año excepto el cuarto, ya que los costos aumentan al contratar al diseñador a tiempo completo a cargo. Destacamos la estabilidad de la facturación de la empresa y su tamaño, que se mantiene sin grandes variaciones, y el margen operativo de la empresa y, por tanto, la eficiencia de la empresa, ya que el primer año es negativo pero para el resto de años es positivo y está aumentando. Por tanto, como conclusión, a pesar del primer año que la rentabilidad que obtenemos de las inversiones es muy desfavorable, poco a poco la empresa se recupera y alcanza una adecuada rentabilidad.

La rentabilidad financiera, que mide el porcentaje de rentabilidad que obtiene la empresa sobre sus propios recursos, sufre variaciones a lo largo de los años. Como en los casos anteriores, el primer año es negativo. En los años siguientes aumenta hasta que en el cuarto año disminuye y al año

siguiente vuelve a crecer. Por ello, diremos que la rentabilidad que obtiene el accionista por el riesgo asumido en la inversión del mismo, el primer año es cero, pero a partir del segundo es adecuado, volviéndose muy favorable en el tercer año.

El apalancamiento financiero, que mide la relación entre la rentabilidad de la inversión y el costo de financiamiento de la inversión, está disminuyendo. El primer año es muy alto (18,66) y el quinto bajo (0,23). Se entiende que a medida que pasan los años, nuestros fondos propios son mayores que los de otros.

En conclusión, nuestra empresa estará endeudada el primer año, producto del préstamo a largo plazo. Se encuentra en una situación desfavorable con respecto a la rentabilidad económica y financiera. Sin embargo, a medida que se liquidan las deudas y la empresa se estabiliza y se recupera de la inversión realizada, la situación de la empresa mejora, reduciendo su nivel de endeudamiento y aumentando su capitalización, y obteniendo rentabilidad económica y financiera. Por tanto, los ratios muestran una empresa que está iniciando, que está creciendo, y cuyos niveles de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, a partir del segundo año son buenos.

6.11 VAN Y TIR

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

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

La primera se define como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y pagos que genera una inversión, midiendo la rentabilidad en valor absoluto, y para que el proyecto sea rentable, la Van debe ser mayor que

cero ya que eso significaría que estaríamos recuperar la inversión inicial y obtendríamos más capital que si lo hubiésemos puesto a renta fija.

La segunda se define como la rentabilidad de los cobros y pagos actualizados, generados por una inversión, en términos relativos, es decir, en porcentaje, y se calcula probando diferentes tasas de interés hasta que el VAN se vuelva cero.

Figura 24: VAN y TIR

VAN Y TIR						
COSTE MEDIO PONDERADO DE CAPITAL			4,50%			
CRECIMIENTO ÚLTIMO DE CASH FLOW			8%			
CRECIMIENTO PERPETUO			1,75%			
VAN Y TIR						
CONCEPTO	INVERSIÓN INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Beneficio Operativo	0,00 €	-33.350,00 €	1.800,00 €	35.000,00€	43.000,00 €	55.000,00 €
Impto sobre bº Operativo	0,00 €	-8.350,00€	540,00 €	10.500,00 €	12.900,00€	16.500,00€
Beneficio Operativo después de impuesto	0,00 €	-25.000,00€	1.260,00 €	24.500,00 €	30.100,00 €	38.500,00 €
Inversión en activos	-20.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Variación del Capital Circulante	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Flujos de Caja	-20.000,00 €	-25.000,00€	1.260,00€	24.500,00€	30.100,00€	38.500,00€

VALORACIÓN	INVERSIÓN INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujos de Caja	-20.000,00€	-25.000,00€	1.260,00€	24.500,00€	30.100,00€	38.500,00€
Valor Presente en los Flujos de Caja	-20.000,00€	-24.500,00€	1.100,00€	20.200,00€	29.000,00€	37.900,00€

VALOR ACTUALIZADO NETO FLUJOS DE CAJA	5.478,99 €
TASA INTERNA DE RETORNO	10,66%

En nuestro caso, tanto el VPN como la TIR son positivos. El VAN positivo de 5.478,99 euros indica que la realización del proyecto permite recuperar el capital invertido y, por tanto, hacer frente a todos los pagos que genera el proyecto. La TIR positiva del 10,66% indica la rentabilidad relativa de la inversión, que es la tasa máxima que se podría pagar por el capital invertido sin obtener pérdidas.

Finalmente, diremos que el proyecto es viable, ya que el porcentaje del cálculo de la TIR supera el costo de la deuda.

6.12 Umbral de rentabilidad

UMBRAL DE RENTABILIDAD					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cifra de ventas	1.980.000,00€	2.345.000€	2.654.550,00€	2.877.543,80€	3.098.455,77€
Costes Fijos	590.000,15 €	670.400,30€	700.200,90 €	730.500,07 €	790.230,55 €
Costes Variables	58.900,03€	51.229,70 €	76.076,08 €	84.256,80 €	93.049,10 €
Costes Totales	648.900,00€	721.630,00€	776.276,98€	814.756,87€	883.279,65€
PUNTO DE EQUILIBRIO	623.675,98€	690.876,77€	710.887,92€	780.655,43€	836.645,55€

Figura 25: Umbral de rentabilidad

Como podemos ver que a lo largo del período analizado, excepto el primer año, el volumen de ventas será mayor que el punto muerto, por lo que obtendremos beneficios a nivel operativo durante esos años.

7. CONCLUSIONES

El objetivo perseguido a través del desarrollo de este trabajo ha sido estudiar la viabilidad de crear un negocio enfocado a ofrecer además de mediante el comercio físico, la posibilidad de compra a través de Internet, artículos de moda cuyos bocetos sean novedosos y exclusivos de nuestra marca, ya que están diseñadas por y para RAMCAS. .

Por un lado, hemos realizado un análisis en profundidad de los pasos a seguir para su desarrollo. Nos fijamos en dos negocios físicos, uno en el centro urbano de una gran ciudad y el otro en el mayor centro comercial de la misma ciudad

También destacamos el análisis del mercado online, que nos ha mostrado un tipo de comercio cuya evolución está en continuo crecimiento. Y nos ha permitido estudiar la tendencia de los internautas, las preferencias de compra online, el perfil de los internautas, el nivel de uso y los accesos a Internet más habituales. Por ello, nos ha ofrecido una perspectiva sobre las oportunidades y ventajas de esta práctica, lo que nos ha guiado a adaptar nuestra estrategia y producto al cliente.

Para ello, nos hemos enfocado en un segmento específico de la población, con el fin de especializarnos, ofrecer un producto de calidad y orientado a los deseos de los clientes. El segmento elegido antes mencionado es el que constituye un mayor porcentaje de compras en la red, porque ha crecido con las tecnologías cambiantes, sabe adaptarse y utilizarlas. También es un segmento que tiene cierto poder adquisitivo y tiene independencia en la toma de decisiones de compra.

Por otro lado, el desarrollo y estudio de los aspectos necesarios para la puesta en marcha de la empresa, y su posterior operación, han determinado los costos en los que se debe incurrir para llevarla a cabo, y los ingresos que obtendremos. Es decir, hemos recopilado los pasos a seguir para la implementación de este proyecto en términos económicos, por lo que hemos podido evaluar si es oportuno o no realizar determinadas acciones. Por tanto, a través de las estrategias que se han

adoptado para cada plan y las provisiones económico-financieras establecidas para llevarlas a cabo, se ha demostrado la viabilidad del proyecto.

El método elegido para su demostración ha sido la determinación de los parámetros del valor actual neto y la tasa interna de retorno. Los resultados obtenidos tras realizar estos cálculos evidencian la viabilidad del proyecto, ya que llevarlo a cabo permite la recuperación del capital invertido y, por tanto, atender todos los pagos que genera el proyecto, como lo indica el Van positivo de 5.478,99€ , y determina la rentabilidad relativa de la inversión que gira en torno al 10,66% en la que se ubica la TIR, lo que también establece que el proyecto es viable porque el porcentaje del cálculo de la TIR supera el coste de la deuda.

Como conclusión final, tras realizar diversos análisis del entorno, la estrategia general, marketing, ubicación y producción, junto con el análisis del capital humano necesario, así como el análisis económico-financiero que tenemos realizado, y todo junto con la determinación de los requisitos legales para su implementación, podemos cerrar este proyecto, a la vista de los resultados obtenidos en los diferentes planes analizados, que la realización de este proyecto es viable.

8. BIBLIOGRAFÍA

<https://www.ccloan.es/situacion-economica-espana>

<https://www.expansion.com/>

<https://www.imf.org/external/spanish/index.htm>

<https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2020/01/20/5e2579b8fdddffc4088b4592.html>

<https://datosmacro.expansion.com/deuda/espana#:~:text=La%20deuda%20p%C3%BAblica%20en%20Espa%C3%B1a%20ha%20crecido%20en%20el%20segundo,fue%20del%2095%2C5%25>

https://comercio.gob.es/ImportacionExportacion/Informes_Estadisticas/Documentos/informe-mensual/Informe-Mensual-de-Comercio-Exterior-ultimo-periodo.pdf

<https://yiminshum.com/social-media-espana-2020/>

Cámara de Comercio de España. (9 de Septiembre de 2019). Obtenido de <https://www.camara.es/creacion-de-empresas/concretar-la-idea-detu-negocio-y-crear-tu-empresa>

El Economista. (1 de Octubre de 2019). Obtenido de <https://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/sociedadlimitada-caracteristicas-ventajas/>

Elogia. (15 de Septiembre de 2019). Elogia. Obtenido de <https://elogia.net/estudios/>

American Marketing Association (2014). "Dictionary of Marketing Terms". <http://www.marketingpower.com>

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

Bernal García, J.J.; Martínez María-Dolores, S.M.; Sánchez García, J.F. (2003). "Logística en el e-commerce"

De la Vega García-Pastor, I. (2008). "Plan de Negocio".

Del Águila Obra, A.R. (2000). "Comercio Electrónico y Estrategia Empresarial". Ed. RA-MA.

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

Kotler, P. y Armstrong, G.(2004). "Marketing". Ed. Prentice Hall.
Marketing Digital desde cero: <http://marketingdigitaldesdecero.com>

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

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