



# **GRADO EN COMERCIO**

## **TRABAJO DE FIN DE GRADO**

### **“PLAN DE EMPRESA MARCA DE ROPA ONLINE “Bloques””**

**LUIS MARIA RODRIGUEZ DEL EGIDO**

**FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, JUNIO 2019**





**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**  
**GRADO EN COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 2018-2019

**TRABAJO DE FIN DE GRADO**  
**“PLAN DE EMPRESA MARCA DE**  
**ROPA ONLINE “Bloques””**

**Trabajo presentado por:** Luis María Rodríguez del Egido

Firma:

**Tutora:** Dña. M<sup>a</sup> Arántzazu Rivas Chamorro

Firma:

**FACULTAD DE COMERCIO**  
**Valladolid, junio 2019**



# Índice

1.	OBJETIVO DEL PROYECTO .....	1
1.1	Información básica sobre la iniciativa.....	1
1.2	Identificación del Proyecto .....	2
2.	PROMOTORES.....	4
3.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD.....	5
3.1	Descripción de las características técnicas.....	5
3.2	Elementos innovadores y diferenciadores.....	6
4.	ANALISIS DE MERCADO .....	7
4.1	Análisis Interno: Modelo CANVAS .....	7
4.2	Análisis externo .....	9
4.2.1	Análisis <i>PEST</i> .....	10
4.2.2	Análisis <i>PORTER</i> .....	15
4.3	Análisis <i>DAFO</i> .....	21
5.	PLAN DE MARKETING .....	23
5.1	Objetivos de marketing .....	23
5.2	Estrategias de marketing .....	24
5.3	Desarrollo de las políticas comerciales .....	25
6.	PLAN DE PRODUCCION .....	30
6.1	Descripción detallada del proceso productivo .....	30
6.2	Capacidad productiva y de ventas .....	31
6.3	Proveedores y Coste Unitario .....	33
7.	RECURSOS PARA LA PUESTA EN MARCHA .....	39
7.1	Localización e instalaciones.....	39
7.2	Equipamiento e inversión material .....	41
8.	ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	42
8.1	Organigrama, Perfiles necesarios .....	42
8.2	Descripción de los puestos de trabajo. ....	43
8.3	Contratación, política de remuneración y Costes de personal.....	44
9.	PLAN DE PUESTA EN MARCHA .....	45
10.	PLAN ECONOMICO Y FINANCIERO .....	46
10.1	Plan de Inversiones .....	46
10.2	Plan de Financiación .....	48

10.3	Facturación (ventas) y costes (gastos) .....	49
10.3.1	Ingresos Ventas .....	49
10.3.2	Gastos Operativos .....	50
10.4	Cuenta de resultados previsional.....	53
10.5	La previsión de tesorería. ....	56
10.6	Balance primer año .....	57
11.	ANALISIS DE RIESGO Y PUESTA EN MARCHA.....	57
11.1	Indicadores económicos y análisis de resultados .....	57
11.2	Estudio de viabilidad del proyecto .....	65
12.	PLAN DE CONTINGENCIAS .....	66
13.	CONCLUSIONES .....	68
14.	BIBLIOGRAFIA .....	69
15.	ANEXOS .....	71
I.	Cuadro de Amortización del préstamo. ....	71
II.	Informe 1: Cuentas del primer ejercicio. ....	73
III.	Informe 2: Cuentas a 5 años.....	77

## Índice de figuras

Figura 1: Cuadro modelo Canvas.....	7
Figura 2: Evolución PIB.....	11
Figura 3: Evolución Euribor.....	12
Figura 4: Evolución del Paro.....	12
Figura 5: Evolución del IPC.....	13
Figura 6: Población en base a la edad.....	14
Figura 7: Gasto en I+D.....	15
Figura 8: Pagina inicio “Viento Clothing” .....	17
Figura 9: Ejemplos de productos “Viento Clothing” .....	18
Figura 10: Página de Inicio “Tokio Goods” .....	18
Figura 11: Ejemplos de productos de “Tokio Goods” .....	19
Figura 12: Página de Inicio “High Dive Apparel” .....	20
Figura 13: Ejemplos de Productos “High Dive Apparel”.....	20
Figura 14: Cuadro Resumen Análisis Porter.....	21
Figura 15: Cuadro resumen análisis DAFO.....	23
Figura 16: Tarifa Paq Ligero Correos.....	27
Figura 17: Cuadro de ventas y facturación.....	31
Figura 18: Previsión mensual de ventas. ....	32
Figura 19: Grafica evolución de ventas.....	33
Figura 20: Precios de las prendas. ....	34
Figura 21: Ejemplo de pedido de camisetas. ....	34
Figura 22: Ejemplo de pedido de sudaderas. ....	35
Figura 23: Ejemplo de pedido de cazadoras. ....	35
Figura 24: Ejemplo de pedido de gorras. ....	36
Figura 25: Ejemplo de pedido de gorros. ....	36
Figura 26: Ejemplo de pedido etiquetas interiores. ....	37
Figura 27: Ejemplo de pedido etiquetas exteriores. ....	37
Figura 28: Ejemplo packaging necesario. ....	39
Figura 29: Local de alquiler.....	40
Figura 30: Organigrama de la empresa. ....	42
Figura 31: Salarios y gastos de personal.....	44
Figura 32: Inversión en activos.....	47
Figura 33: Necesidad de fondos y financiación.....	48
Figura 34: Ingresos de ventas. ....	50

Figura 35: Gastos de compras. ....	50
Figura 36: Gastos de personal. ....	51
Figura 37: Publicidad y Campañas de promoción. ....	51
Figura 38: Gastos de distribución.....	52
Figura 39: Gastos expresados en porcentajes .....	53
Figura 40: Diagrama de gastos.....	53
Figura 41: Evolucion de ingresos, gastos y resultados.....	55
Figura 42: Reparto de dividendos .....	55
Figura 43: Saldos mensuales y acumulados de tesorería.....	56
Figura 44: Grafica evolucion mensual de la tesoreria.....	56
Figura 45: Balance final del primer año.....	57
Figura 46: Ratios de rentabilidad.....	57
Figura 47: Ratios de solvencia.....	58
Figura 48: Ratios de liquidez.....	59
Figura 49: Fondo de maniobra.....	60
Figura 50: Evolucion fondo de maniobra.....	60
Figura 51: Ratios de endeudamiento.....	61
Figura 52: Ratios de gestión. ....	62
Figura 53: Análisis punto de equilibrio.....	63
Figura 54: Cobros y pagos operativos.....	63
Figura 55: TIR y VAN.....	64

# **1. OBJETIVO DEL PROYECTO**

## **1.1 Información básica sobre la iniciativa**

El Trabajo de Fin de Grado nace con la idea de dar forma al proyecto de los promotores. Dar utilidad a una gran cantidad de bocetos y diseños creados a lo largo de varios años. Utilizar las habilidades y conocimientos de cada uno de los integrantes para emprender y crear nuestro pequeño negocio. Se basa en el auge del comercio electrónico y de la ropa de diseño independiente.

El proyecto trata de la creación de una marca de ropa online, de diseño y producción propia. Estará centrada en la distribución y promoción online. También se distribuirá a través de tiendas independientes. Con tienda online propia creada y diseñada por nosotros reduciendo así el gasto en aplicaciones informáticas, este será nuestro principal canal de venta.

Otro canal de venta se llevará a cabo mediante diferentes distribuidores como locales de tatuajes, *barber shop* y peluquerías, tiendas de artesanía y moda locales, etc. Siempre que compartan unos valores, estética y público objetivo similar, pactando con ellos descuentos en pedidos grandes y realizando promociones conjuntas.

La gama de productos estará compuesta por camisetas, sudaderas, cazadoras, gorros y viseras. Organizados y ofertados en 4 temporadas como el mercado de la moda estipula también ofertaremos prendas de edición limitada relacionada con algún evento o algún diseño especial. Todo ello para dar una imagen de exclusividad y estilo único.

La estrategia de marketing pasa por crear una imagen de marca fuerte asociada a determinados valores que sean reconocidos por el público objetivo. Se utilizará una fuerte presencia en redes sociales a través de las cuales haremos nuestras campañas de publicidad, mediante el método de marketing de *influencers* con contactos con músicos y artistas urbanos.

Los diseños y la gama de productos tendrán una estética urbana, destinada a un público joven de 18 a 40 años de clase media y media/baja. Se centrará en el medio urbano, el *graffiti*, el *skate* y la música urbana, todo ello con un toque de clase y visión artística. Se intentará imitar a las grandes firmas de alta costura, pero manteniendo valores como la humildad y la responsabilidad social con los que el público objetivo se identifique.

## **1.2 Identificación del Proyecto**

- NOMBRE: BLOQUES

La estrategia de empresa se basa en una imagen de marca fuerte, centrada en un público específico, debido a esto el nombre y el logo tienen una gran importancia.

Las campañas de marketing se centrarán en llegar a gente joven “de barrio”, con una estética a la última moda. En consecuencia, el nombre BLOQUES, nos parece el nombre ideal, ya que transmite la imagen deseada.

Se está a expensas de la Certificación Negativa de Nombre y se sigue trabajando en el *namíng* (conjunto de criterios y directrices usados para crear el nombre de una marca de acuerdo con las características de la misma en función de las emociones y valores que se desean transmitir) y el logo pues nos parece que es muy importante en nuestra estrategia corporativa.

- UBICACIÓN GEOGRAFICA.

Se ha elegido Madrid, al ser la capital de España, por tamaño, localización y servicios accesorios que ofrece. Ser una ciudad grande ofrece: más público al que alcanzar, más eventos culturales en los que poder promocionarnos y más posibles distribuidores. Estar en el centro de España la reducción de costes de envío es considerable.

La distribución se llevará a cabo a través de empresas de paquetería especializadas en el comercio y distribución de tiendas on-line. La atención al cliente, así como el marketing, se realizarán de forma online. Al no disponer de tienda propia ni necesitar espacio excesivo para maquinaria, solo se necesita un pequeño local industrial o comercial de unos 150/200 metros cuadrados que se usará como sede, oficina, fábrica y almacén. El local se puede encontrar en los alrededores de Madrid en torno a unos 500€ al mes.

- FECHA DE INICIO PREVISTA DE LA ACTIVIDAD: VERANO 2020

Los promotores del proyecto están todavía en formación en sus respectivos campos. También pretendemos autofinanciarnos, en la medida de lo posible, para lo que están ahorrando y preparando testeos de mercado extraoficialmente y con el objetivo de recaudar financiación para la puesta en marcha.

La fecha de puesta en marcha elegida será la temporada verano del 2020, para dar a conocer la marca durante unos meses y poder aprovechar el aumento de ventas que se produce por motivo de las Navidades en el comercio online.

- FORMA JURIDICA ESCOGIDA

La creación de una pequeña empresa se ha decidido con la forma de Sociedad Limitada (S.L.), por los siguientes motivos: facilidad y precio de los trámites, responsabilidad limitada y capital social mínimo

Los trámites de creación de una Sociedad limitada son sencillos y baratos. Con un coste de unos 700€ todos ellos. Los pasos a seguir para la creación de una Sociedad Limitada, son los siguientes:

1. Registrar el nombre de la sociedad
2. Abrir la cuenta bancaria de la sociedad
3. Redactar los estatutos sociales
4. Escritura pública de la constitución de la sociedad
5. Obtención del Número de Identificación Fiscal (N.I.F) de la sociedad
6. Alta en el Impuesto de Actividades Económicas
7. Declaración del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) o censal
8. Inscripción en el Registro Mercantil provincial
9. Adquisición del N.I.F. definitivo

También se valora la Responsabilidad Limitada frente a las deudas, ante las cuales solo se responde con los bienes de la empresa y el capital aportado por los socios. El capital tiene un mínimo exigido de 3.000€, cantidad asequible en comparación con los 60.000€ que se exige para una Sociedad Anónima (S.A.).

## **2. PROMOTORES**

Como se ha mencionado en el punto anterior, este proyecto nace como parte de la idea del autoempleo. Por ello los promotores siguen formándose actualmente y mejorando sus aptitudes. Cada uno de ellos ha ido adquiriendo conocimientos y experiencia especializada para la futura tarea que desempeñara en la empresa.

– Álvaro Costa Rodríguez

Bachillerato de Artes. Tatuador, Fotógrafo, Músico, director del cortometraje ANTRAX., diseñador, vendedor en empresa de telecomunicaciones, vendedor en varias tiendas de ropa, etc.

Se encargará del departamento de Marketing. Entre sus tareas estará el diseño de producto, creación de campañas publicitarias, etc. Debido a su experiencia en ventas y sus habilidades sociales se encargará del trato con los clientes, así como las negociaciones con proveedores.

– Javier Diez Pascual

Formación Profesional en Animación 3D, Juegos y Entornos Interactivos. Formación Profesional de Administrador de Sistemas Informáticos en Red. Conocimientos informáticos, diseño digital, *Fasa Renault*.

Por nuestro mercado componente on-line tendremos un departamento de informática del cual se encargará Javier. Entre sus tareas estará la creación y mantenimiento de la página web y otros sistemas informáticos, elaboración de sistema de recogida de datos de los mismos, etc.

Con a su experiencia en *Fasa Renault* será también el encargado del departamento de Producción. Él se encargará de la planificación y la organización, aunque el trabajo manual lo repartiremos entre los 3 en esta primera fase del proyecto.

– Luis María Rodríguez del Egido

Autor de este Trabajo de Fin de Grado. Grado en Comercio Universidad de Valladolid. Erasmus 9 meses en *Plekhanov Russian University of Economics* de Moscú. Realización de las Prácticas curriculares en Gestoría y Asesoría Fiscal A. Narro S.L. Cinco meses trabajando en Bristol. Nivel de inglés: *First Certificate in English* (B2). Conocimientos económicos, contables, fiscales, etc.

Se encargará del departamento de Administración y Gerencia, es decir, gestión completa de la empresa. Entre sus tareas estarán Contabilidad y fiscalidad, dirección de personal, planificación, control...

Posee un alto nivel de inglés y facilidad para los idiomas que nos será útil ante futuras expansiones internacionales.

### **3. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD**

#### **3.1 Descripción de las características técnicas**

Este proyecto desarrolla la creación de la empresa BLOQUES S.L. la cual se define como tienda de ropa de diseño propio bajo la marca dicha.

Los diseños de las prendas se llevarán a cabo de forma digital, todos ellos originales. Ahí es donde reside parte de nuestra propuesta de valor. Para el estampado sobre las prendas se dividirán en 2 tipos de productos en base a la complejidad del diseño, la prenda sobre la que se estampa y el proceso requerido.

La primera técnica es la impresión térmica textil, necesaria para estampar diseños grandes, coloridos y complejos, como puede ser la imagen de una camiseta o una sudadera. Se adquirirá mediante un leasing la *Impresora Textil Brother GTX*, la cual nos permite impresión a color de una forma sencilla de cualquier prenda que deseemos producir.

Para diseños más sencillos y pequeños, usaremos el bordado. Se utilizara este sistema en el logo en la solapa y en la manga, u otros detalles en el diseño. Se comprará la *Bordadora Computerizada Brother F440*, se ha elegido este modelo ya que permite un área de bordado de 13x18 cm, más que suficiente para bordar el logo de una vez y diseños grandes en tres partes. También por la facilidad de uso, ya que es posible pasar el diseño a través de un pendrive directamente del ordenador a la bordadora.

Con posterioridad se añadirán etiqueta personalizadas con la talla y la información con el tejido y las técnicas lavado así como otros detalles. Estas etiquetas se pedirán a través de Wunderlabel.es empresa especializada en la venta de etiquetas, pegatinas y otros productos personalizables.

Las prendas no tendrán embalaje individual durante el periodo de almacenamiento ya que irán ordenadas en estanterías dobladas, metidas en cajas de plástico, ordenadas por producto y talla. El empaquetado se realizará al recibir el pedido, dependiendo del tamaño de este dispondremos de sobres para envío, para ventas de un solo producto de pequeño tamaño, como puede ser una camiseta o un gorro. Y cajas de 2 tamaños para pedidos mayores.

Para los portes y la distribución se contratarán a empresas especialidad en la logística y los portes. Empresas del transporte como *Correos*, *DHL*, *SEUR* y *Bloombees* ofrecen servicios especializados en *e-commerce*, ofreciendo precios razonables a partir de cierto número de envíos mensuales. Se encargarán de los portes al consumidor final (venta a través de la página web) así como a los distribuidores intermedios (tiendas tatuaje, *barbeshop*, etc.)

Con el objetivo de darnos a conocer y alcanzar una base de clientes, se realizarán campañas de marketing a través de *Instagram* y *Google Ads*. También se ofrecerán descuentos por pedidos grandes, promociones para sacar el stock de temporadas anteriores, patrocinio de eventos como pueden ser pequeños conciertos...

Será importante centrarse en el trato al cliente, se podrán registrar en la página web recibiendo así promociones personalizadas e información. Se realizarán encuestas de satisfacción tras recibir el pedido con la intención de obtener un *feedback* (Proceso por el cual se recoge la información obtenida de los clientes para utilizarlo en futuras decisiones) y aprender de nuestros clientes.

### **3.2 Elementos innovadores y diferenciadores**

El mercado de la ropa es variado y muy diverso ofreciendo todo tipo de productos, segmentado en función de calidades, precios, gustos del consumidor, etc. Cada uno de nuestros competidores con un público objetivo muy específico y definido. Así que, como dicta el mercado, nuestra principal estrategia de marketing será la segmentación.

La estrategia de marketing pasa por crear una imagen de marca fuerte asociada a determinados valores que sean reconocidos por nuestro público objetivo. Se utilizará una fuerte presencia en redes sociales para campañas de publicidad, mediante el método de marketing de *influencers* a través de nuestros contactos con músicos y artistas urbanos. Entre los que hay algunos artistas del *graffiti* y músicos con más 50.000 seguidores, a los cuales contrataremos para hacer alguna promoción de nuestros productos

Nuestro principal público objetivo será gente joven de 18 a 40 años; con un nivel adquisitivo medio; con un claro gusto por el mundo del arte urbano, la música rap y el mundo del skate y otros deportes urbanos; que a la vez se preocupe de su estética y tenga un gusto por el mundo de la moda y las nuevas tendencias.

## 4. ANÁLISIS DE MERCADO

### 4.1 Análisis Interno: Modelo CANVAS

Figura1: Cuadro modelo Canvas.

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de mercado
-Músicos y artistas urbanos. -Skaters, bikers, parkour....	-Diseño -Marketing	-Ropa online -Originalidad - Segmentación	-Tienda online -Instagram y otras redes sociales	-18-40 años -Renta media en moda -18-40 años
-Tiendas tatuaje, Barbeshop...	Recursos clave		canales	-Renta media
-Asesoría Fiscal y Contable	-Especialización -Originalidad -Visión artística -Independencia -Conocimiento del cliente		-Tienda online -Empresa mensajería - Distribuidores asociados	-Interesados en moda -Deportes urbanos (skate, bici BMX, parkour ...) -Arte urbano (graffiti, murales...) -Música Rap, Trap, electrónica...
Costes			Ingresos	
-Bordadora -Alquiler oficina	-EPI -Suministros -Materia prima (ropa, hilo, etiquetas, pegatinas, cajas...)	-Software -Mobiliario -Personal	-Pagina web -Material - Publicidad	-Ventas a clientes individuales -Ventas a distribuidores asociados

Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis interno se aplicará el modelo *Canvas*, el cual ofrece una perspectiva bastante amplia de la empresa. A través de la división y organización de la información de la empresa en 9 puntos: segmento de mercado, relación con los clientes, canales de comunicación, asociaciones clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor y por último ingresos y gastos.

Estos nueve puntos están organizados en torno a la propuesta de valor de la empresa, mostrando a la derecha quien son y cómo se relaciona con los clientes, a la izquierda los recursos y actividades de la empresa, y debajo la estructura de ingresos y costes.

La propuesta de valor es lo que nos diferencia de la competencia, ya sea en forma de producto, precio, método de producción, publicidad, etc. Aquello que nos caracteriza como empresa y nos diferencia del resto. Se ofrecerá una gama de ropa original y de creación propia, con un toque artístico y unos diseños creados exclusivamente y perfectamente enfocada hacia el nicho de mercado seleccionado.

Es de un gran interés para los emprendedores establecer acuerdos con terceros para compartir experiencias y recursos, y así alcanzar objetivos comunes. Se puede diferenciar tres tipos de contactos en base a la función y los recursos que aportan a la empresa. Para la estrategia de marketing se utilizara el reconocimiento de artistas y deportistas que conocemos. A nivel de distribución se puede destacar las asociaciones comerciales, y también publicitarias, con pequeños comercios como estudios de tatuaje y tiendas de *skate*. A nivel de asesoramiento fiscal jurídico y laboral, los contactos en la asesoría en la que se realizaron las prácticas por parte de Luis podrán ser de utilidad para la empresa en caso de imprevistos.

Los recursos clave son medios humanos, tecnológicos y físicos que nos permiten elaborar una propuesta de valor original y diferente. Los recursos claves se basan en la especialización de cada trabajador en su campo, la originalidad y visión artística a la hora de crear y diseñar el producto, y por último el conocimiento del público objetivo al que se enfocarán las ventas.

Las actividades clave para diferenciarnos del resto y formar parte de los que somos como empresa y nos caracteriza. La realización de diseños originales y llamativos para el público, así como unas campañas de marketing bien planificadas y dirigidas. Estas serán las actividades en las que destaquemos.

En el apartado de relación con los clientes se describirá como se llevara a cabo el contacto con los clientes, eligiendo el canal de comunicación apropiado para cada nicho de mercado con el fin de transmitir la propuesta de valor. En este caso como el público elegido es joven la mayoría de la comunicación se realizará a través de internet, principalmente a través de nuestra página web, pero prestando también mucha atención a las redes sociales.

En el apartado canales, se describe cómo vamos a ofrecer y hacer llegar a los clientes el producto o propuesta de valor creado por la empresa. Nuestro principal canal de venta será la página web propia a través de la que podrán contactar clientes finales y distribuidores asociados mencionados en el apartado de asociaciones clave. Para la distribución y transporte contrataremos una tarifa con Correos o empresas similares.

En un mercado tan competitivo, como se analizará posteriormente, como es el de la ropa es importante definir e identificar bien el nicho de clientes. La edad de los clientes estará entre 18 y 40 años, como ya se ha señalado anteriormente, con un nivel de renta media incluso media-baja, interesados en la moda y la corriente nostálgica por los 80, gente que practique deportes urbanos como el *skate*, bici *BMX*, *parkour*, etc. apasionados del grafiti más "*vandal*" de la época o del arte urbano y los murales actuales y con un gusto musical por el *Hip-Hop*, el *trap* y la música electrónica, entre otras.

En cuanto a la estructura Ingreso-Coste, mencionar que los ingresos provendrán únicamente de las ventas ya sea directas o indirectas, y entre los costes se puede apreciar el de los materiales para la producción, los gastos de personal y publicidad, suministros, alquiler del local, etc.

## **4.2 Análisis externo**

En este apartado se realizará un pequeño análisis del mercado de la ropa en España. Se tendrá en cuenta que nuestro principal canal de distribución es la tienda online por lo que también se prestará especial atención al mercado del comercio on-line.

Se utilizarán los métodos de análisis *PEST* y *PORTER*, que nos ofrecerán una visión más amplia del mercado en el que se va a desenvolver la empresa y las compañías con las que vamos a competir.

A través del análisis Pest se obtiene información del entorno macroeconómico. En este primer análisis se tendrán en cuenta factores económicos, sociales y tecnológicos, en este caso del mercado español, ya que es el entorno en el que se llevará a cabo la actividad empresarial y por lo tanto que puede influir en el funcionamiento de la empresa.

El modelo de las *Cinco Fuerzas de Porter* ofrece una visión del entorno microeconómico de la empresa, en nuestro caso el sector textil. A través de este modelo se analizarán las siguientes variables de dicho sector: Proveedores, Productos sustitutivos, Entrada al mercado, Compradores y Competidores.

### **4.2.1 Análisis PEST**

El análisis *PEST* es una herramienta que permitirá definir el entorno macroeconómico en el que va a actuar la empresa, para ello se llevará a cabo un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. En este caso el espacio de análisis se limitará a España, ámbito de acción en el que actuará la empresa y en el que se desarrollarán nuestras ventas.

El primer punto de este análisis es el marco político. Actualmente España atraviesa un periodo de cierta inestabilidad política. La ruptura del bipartidismo y la aparición de nuevos partidos, la intensidad y duración del conflicto catalán, los continuos casos de corrupción, la moción de censura y el nuevo gobierno, los resultados de las elecciones generales, locales y regionales, etc.

Los síntomas y causas de esta inestabilidad se ven reflejados negativamente en la confianza de los grandes inversores, así como la valoración de la prima de riesgo y otros indicadores económicos.

Las consecuencias de esta inestabilidad política son las siguientes: las nuevas regulaciones laborales como el aumento del sueldo mínimo interprofesional, posibles reformas fiscales como cambios en el IVA o el Impuesto de Sociedades, políticas de apoyo a pymes... podrían tener un claro efecto en nuestra empresa.

En el ámbito económico, a pesar de los esfuerzos realizados, España sigue recuperándose de la crisis económica. Como se puede apreciar en la “Figura 2: Evolución del PIB” obtenida del INE (Instituto Nacional de Estadística, 2018), a partir de 2014 recuperamos un PIB positivo, aunque no se consigue una tendencia de crecimiento continuado y continúan las fluctuaciones del PIB

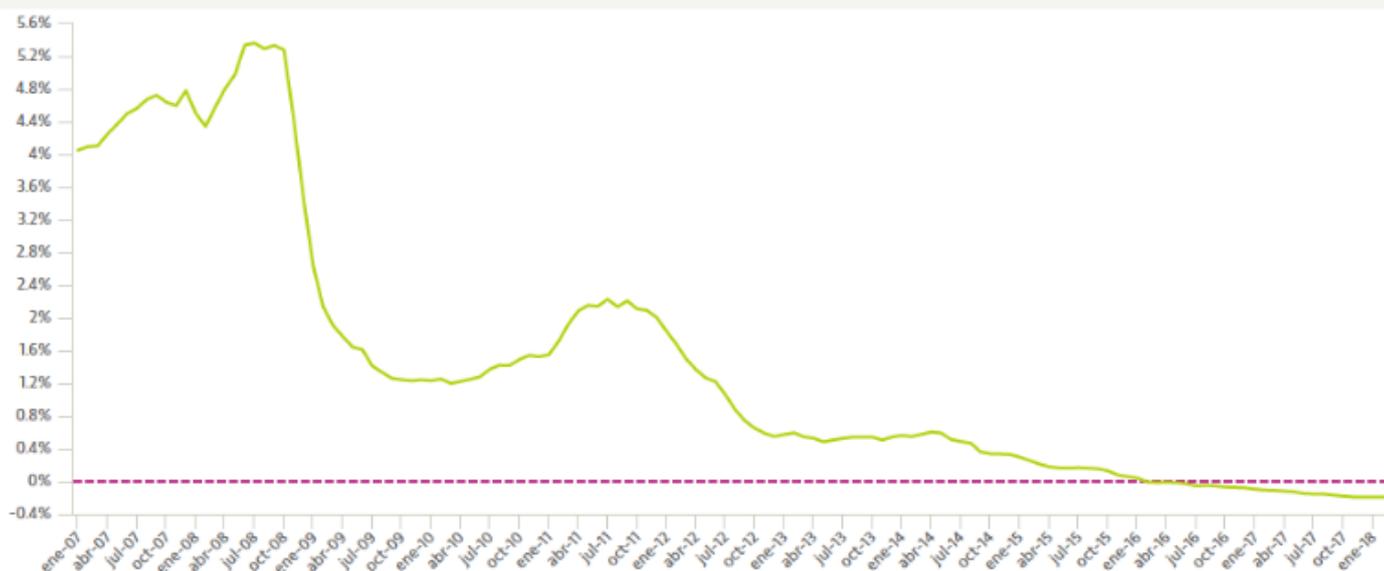
Figura 2: Evolución PIB



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2018)

Como se puede ver en la “Figura 3: Evolución Euribor (2007-2018)”, obtenido a través de la página del Banco Central de España, los tipos de interés se sitúan en mínimos históricos, lo cual favorece a las empresas al poder acceder a financiación a menor precio. Es decir, prestamos más baratos para la financiación de nuevos proyectos.

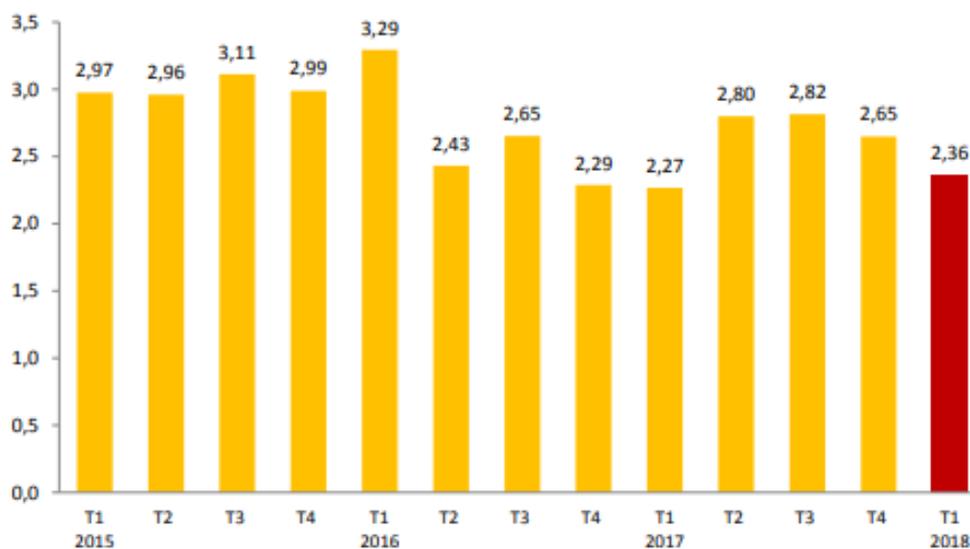
Figura 3: Evolución Euribor (2007-2018)



Fuente: Banco Central de España

En lo que al paro se refiere, y según el INE (Instituto Nacional de Estadística, 2018): “En los 12 últimos meses el empleo se ha incrementado en 435.900 personas (235.500 hombres y 200.400 mujeres). La tasa de variación anual de la ocupación es del 2,36%, lo que supone un descenso de 29 centésimas respecto del trimestre precedente” como se puede observar en la “Figura 4: Evolución del Paro”.

Figura 4: Evolución del Paro

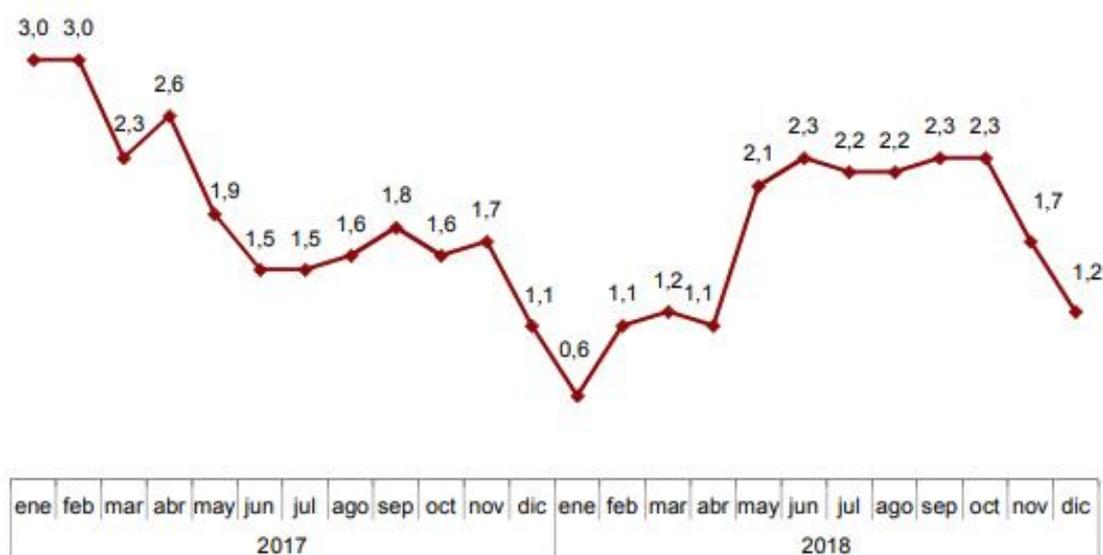


Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2018)

En lo referente a precios, he consultado la evolución del IPC. El Índice de Precios de Consumo marca la evolución de los precios en función de un grupo de bienes y servicios básicos que consume un hogar medio.

Según el INE (Instituto Nacional de Estadística, 2019): “La inflación anual estimada del IPC en diciembre de 2018 es del 1,2%, de acuerdo con el indicador adelantado elaborado por el INE. Este indicador proporciona un avance del IPC que, en caso de confirmarse, supondría la disminución de cinco décimas en su tasa anual, ya que en el mes de noviembre esta variación fue del 1,7%. En este comportamiento destaca la bajada de los precios de los carburantes (gasoil y gasolina)”, como se puede observar en la “Figura 5: Evolución del IPC”.

Figura 5: Evolución del IPC



<sup>1</sup> El último dato se refiere al indicador adelantado

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

En cuanto a lo que el sector del comercio electrónico se refiere, se han obtenido algunos datos del Blog de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia CMNC (Comisión Nacional de Mercados y Competencia, 2017) (Comisión Nacional de Mercados y Competencia, 2018). Dichos datos muestran la buena salud y el crecimiento que muestra el sector del comercio online y en este caso del mercado textil en su versión on-line.

“El comercio electrónico supera en España los 8.900 millones de euros en el primer trimestre de 2018, un 32,8% más que el año pasado”

“Los sectores de actividad con mayores ingresos han sido las agencias de viaje y operadores turísticos (14,9% de la facturación total), el transporte aéreo (10,8%) y en tercer lugar las prendas de vestir (6,1%)”

“En cuanto a la segmentación geográfica, las webs españolas se llevan el 52,7% de los ingresos del primer trimestre del 2018, siendo el 47,3 restante webs de comercio electrónico exteriores.”

El siguiente punto del análisis Pest es el entorno socio-cultural. La población de España se sitúa a 1 de julio del 2018 en 46.733.038 habitantes, según el INE (Instituto Nacional de Estadística, 2018). La población aumento en 74.591 personas en la primera mitad del año, consolidando un crecimiento continuado desde 2015.

En la “Figura 6: Población en base a la edad”, se puede apreciar la distribución de la población por edad. Como anteriormente se ha descrito, el público objetivo está entre los 18 y los 40 años. Según los datos censales de demografía del INE en el 2017 (Instituto Nacional de Estadística, s.f.), la población entre 15 y 39 años estaba en 13.844.234. Otro dato sobre la población y nuestro público objetivo es que aproximadamente el 75% vive en el medio urbano.

Figura 6: Población en base a la edad.

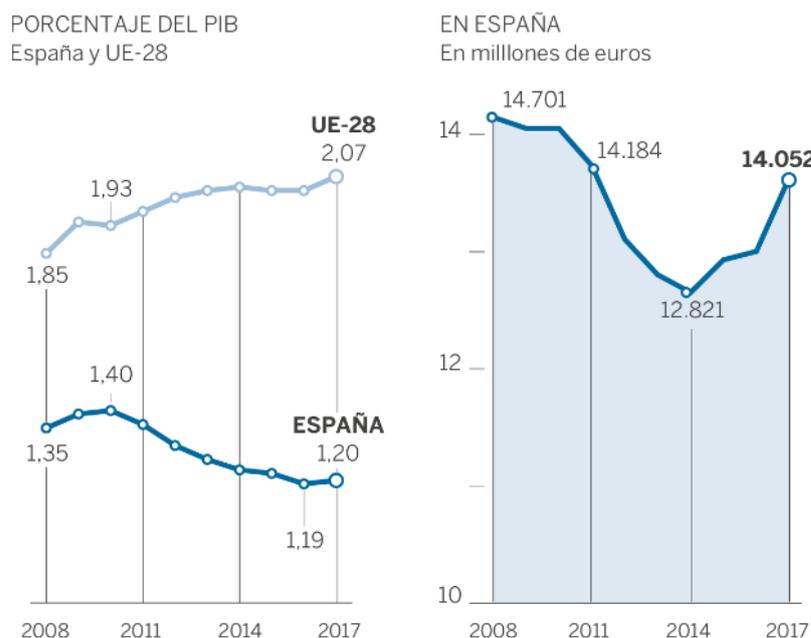


Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, s.f.)

En el ámbito tecnológico, varias cosas que destacar. El nivel de infraestructuras y comunicaciones es bastante bueno asegurando así una buena distribución del producto mediante una empresa que utiliza el transporte terrestre principalmente, y por otro lado asegura que las telecomunicaciones son de calidad y estables, condiciones indispensables para un modelo de negocio on-line.

Otro de los indicadores tecnológicos de un país es el gasto en I+D (investigación y desarrollo), el cual se recupera después de la disminución durante la crisis. Respecto a este sector, España destaca por estar bastante por debajo de la media europea, como puede apreciarse la “Figura 7: Gasto en I+D”.

Figura 7: Gasto en I+D



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

#### 4.2.2 Análisis PORTER

El modelo desarrollado por el economista *Michael Porter* ayudará a conocer el sector textil, este análisis no servirá a la hora de realizar nuestra estrategia comercial y de marketing. Dicho modelo ofrece una visión del sector a través del análisis de las siguientes cuatro variables: Barreras del mercado, Proveedores, Compradores, Productos sustitutivos Y competidores. (*Michael Porter: “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”*)

Las *barreras de entrada* al mercado se refieren a las dificultades que presenta el mercado a la hora de crear una empresa. Por ejemplo, las barreras de entrada a la industria aeroespacial altísimas en cuanto a inversión económica, investigación, barreras legales...

En este caso es bastante asequible la entrada al mercado, la reducción de costes tanto de la maquinaria como de las prendas básicas y los canales de distribución permiten el acceso al mercado de una forma fácil y con una inversión relativamente baja.

En relación a los *proveedores* de prendas básicas o personalizables (la cual es nuestra principal materia prima) se ha encontrado infinidad de empresas con una calidad y unos precios bastante similares. Referente a prendas de ropa básica al por mayor, suelen ser grandes empresas que se dedican al transporte y comercialización de ropa principalmente procedente de Asia, el poder negociador de estos será alto ya que pueden permitírselo debido a su tamaño y baja estructura de costes. En lo correspondiente a ropa personalizable actualmente se ha reducido el coste de la maquinaria necesaria y están surgiendo una gran cantidad de empresas que personalizan ropa y otros objetos para empresas, equipos, eventos, etc. por lo que su poder negociador será bajo.

El sector de la ropa oferta gran variedad de productos organizados en distintas gamas de precios, calidades, etc. pero lo que prima por encima de todo es la imagen de marca. Existen gran cantidad de Productos Sustitutivos en el mercado, si hablamos de ropa.

Pero en este mercado se consume la marca, dividiéndose las grandes empresas la mayor parte del mercado a través de sus numerosas marcas. Esto, unido a la nueva corriente de emprendedores y pequeñas empresas de ropa, genera una infinita variedad de productos sustitutivos con unos valores, imagen y público objetivo similares. La estrategia de marketing de esta empresa será diferenciarse del resto creando una propuesta única frente al resto de marcas.

En referencia a los Compradores, su poder de negociación es prácticamente nulo, aceptan el precio impuesto por el mercado. En este caso los únicos compradores con cierto poder de negociación serían los distribuidores asociados los cuales podrían pedir descuentos por pedidos grandes.

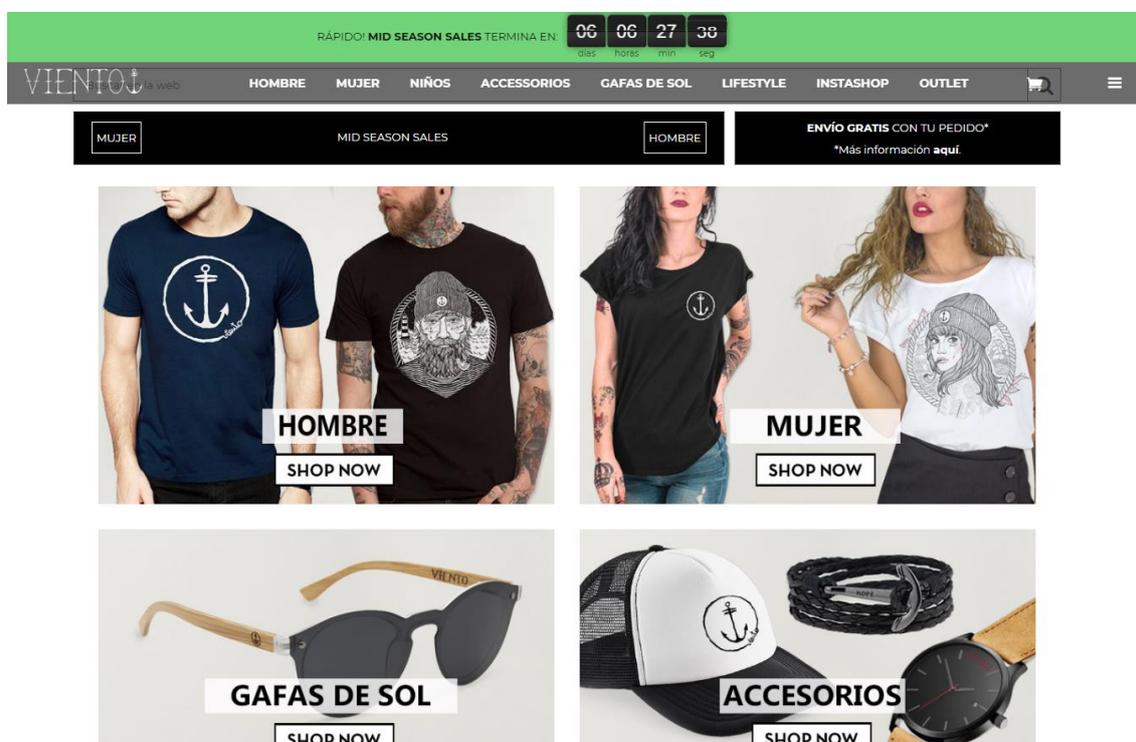
En el sector textil existe gran cantidad de marcas que pueden competir con nosotros en calidad, precio, marketing, etc. Respecto a marcas pequeñas con un público similar al de esta empresa, el número de competidores es menor, pero el nicho de mercado que dejan las grandes compañías es bastante reducido, por lo que la rivalidad de la competencia será bastante alta.

Debido a las bajas barreras de entrada, en la actualidad está surgiendo una nueva corriente de pequeñas empresas de ropa creadas por artistas y emprendedores. Cada una ella con una temática diferente, pero con un estilo similar. La mayoría de ellas se dirigen a un

público objetivo de la misma edad que el nuestro, pero cada una de ellas se centra en una estética un estilo de diseño diferente o unos valores distintivos. Algunos ejemplos de competidores son los siguientes.

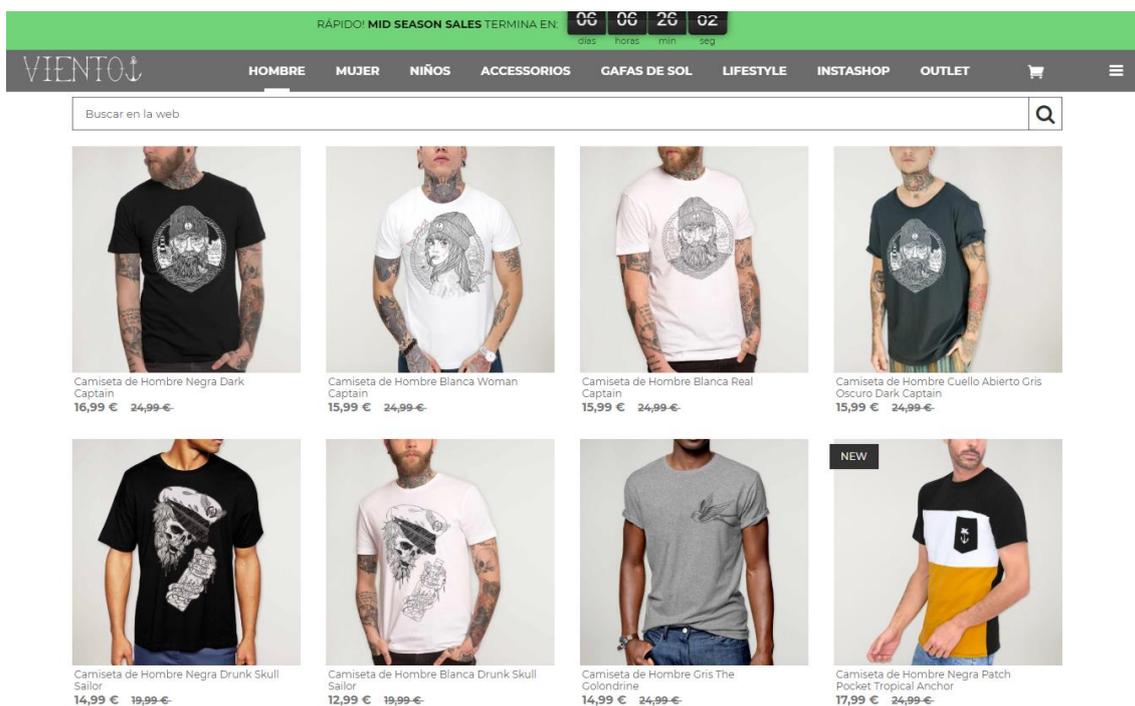
La primera que se va a analizar es *Viento Clothing* (Viento Clothing, s.f.). Esta marca destaca por su temática marinera, con un ancla como logo y barcos, faros y marineros en sus diseños, todos ellos a uno o dos colores muy lineales y sencillos. En cuanto a la gama de productos está dividida en tres: ropa, accesorios, gafas de sol y arte. La gama de ropa está dividida entre hombres mujeres y niños. Para hombre y mujer cuentan con 10 pantalones y cuatro abrigos en total, una gran variedad de estilos y diseños de camisetas y sudaderas. La gama de niño cuenta con 10 productos: *body's* para bebé camisetas y sudaderas. En cuanto a los precios alrededor de la media del mercado: camisetas 15 a 25€, sudaderas 35 a 50€, cazadoras 70 a 100€. La mayoría de los productos rebajados. También venden gafas de sol, gorros, gorras, bufandas, mochilas... todo ello con un diseño sencillo y el logo como casi única personalización. Tienen un apartado de arte en el que venden sus diseños impresos en posters o sobre una tabla de madera. Otra marca de diseño y temática similar es la española *Seaman's Crew*, aunque con una gama de productos bastante más reducida.

Figura 8: Pagina inicio "Viento Clothing"



Fuente: [www.vientoclothing.com/es/](http://www.vientoclothing.com/es/)

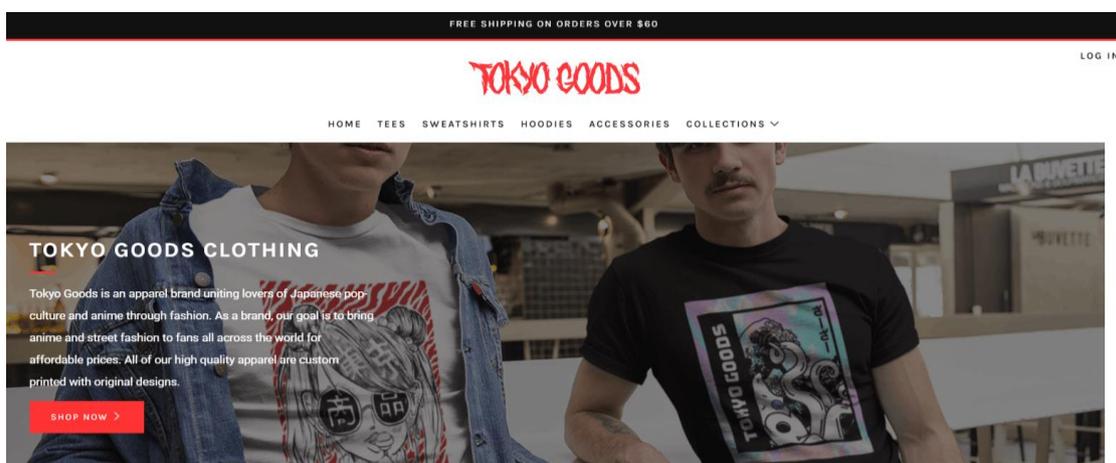
Figura 9: Ejemplos de productos “Viento Clothing”



Fuente: [www.vientoclothing.com/es/](http://www.vientoclothing.com/es/)

Otra empresa, en este caso americana, que vamos a analizar es *Tokyo Goods Clothing* (Tokio Goods Clothing, s.f.), se definen como amantes de la cultura pop japonesa con el objetivo de llevar el anime y la moda a la calle a un precio razonable. Su catálogo cuenta con una infinidad de camisetas y sudaderas, con diseños como los que se puede apreciar en la “Figura11: Ejemplos de productos de “Tokio Goods” y algunas gorras en la zona de accesorios.

Figura 10: Página de Inicio “Tokio Goods”



Fuente: [tokyogoods.com](http://tokyogoods.com)

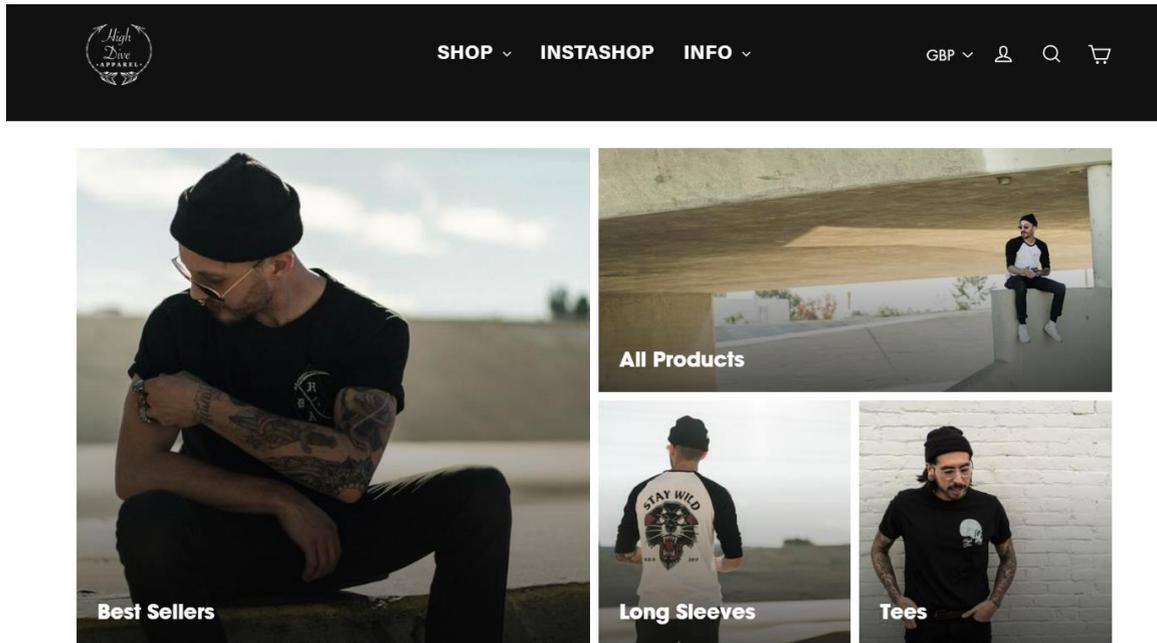
Figura11: Ejemplos de productos de “Tokio Goods”



Fuente: [tokyogoods.com](http://tokyogoods.com)

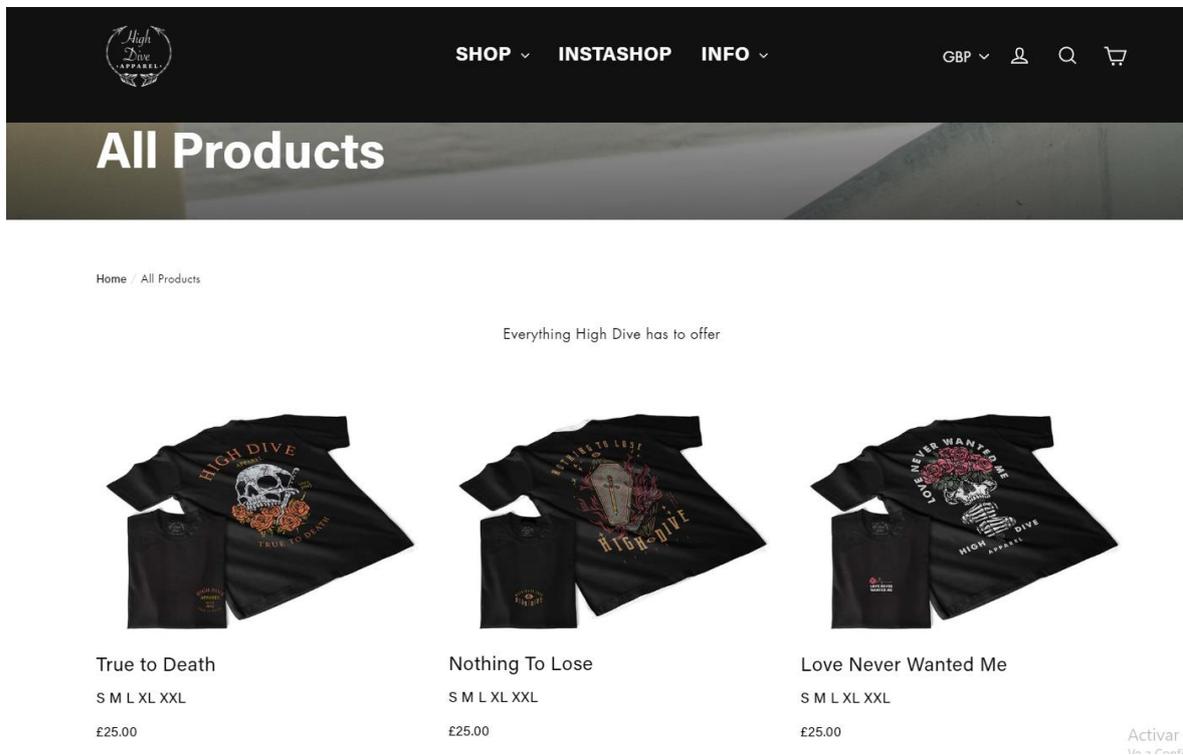
*High Dive Apparel* (High Dive Apparel, s.f.) es una compañía inglesa, cuyos diseños giran alrededor del tatuaje “old-school” americano, con un montón de diseños de calaveras, águilas, serpientes, *pin-ups*, etc. todos los diseños clásicos más utilizados y otros nuevos pero dibujados con el mismo estilo. Sus catálogos de productos precios son similares a los anteriores, con infinidad de camisetas, sudaderas y pocos y más sencillos accesorios y pantalones.

Figura 12: Página de Inicio “High Dive Apparel”



Fuente: highdiveapparel.com

Figura 13: Ejemplos de Productos “High Dive Apparel”



Fuente: highdiveapparel.com

Figura 14: Cuadro Resumen Análisis Porter

	PROVEEDORES	
	Medio poder de negociación	
ENTRADA AL MERCADO	COMPETIDORES	PRODUCTOS SUSTITUTIVOS
Fácil entrada de nuevas empresas	Alta rivalidad entre empresas	Gran variedad de productos sustitutivos.
	COMPRADORES	
	Bajo poder de negociación	

Fuente: Elaboración Propia

### **4.3 Análisis DAFO**

Tras realizar los análisis externos (*Pest y Porter*) e interno (*Canvas*), se va a realizar el análisis *DAFO*, el cual se sirve de los previos análisis interno y externo para ofrecer una visión global de la empresa. El análisis *DAFO* ayudará a crear nuestra estrategia a través del análisis de los siguientes factores: Debilidades y Fortalezas (interno); Amenazas y Oportunidades (externo).

- **Debilidades:** cualquier circunstancia interna de la empresa que pueda ser una desventaja frente a competidores, y por lo tanto en lo que se tiene que esforzar una empresa para mejorar en el futuro.

La primera debilidad y más importante es que es una nueva empresa de reducido tamaño, con todas las connotaciones que esto tiene. La primera de ellas es que se trata una marca nueva en un sector de altísima competencia. Se deberá trabajar duro para darse a conocer. El reducido tamaño nos condicionará a la hora de negociar con proveedores y también al negociar la financiación.

A pesar de la especialización en sus áreas de los promotores, la experiencia siempre es un grado, por lo que en el transcurso de la actividad de la empresa se deberá hacer frente a imprevistos y situaciones que no se habían pronosticado en un principio.

- **Amenazas:** cualquier fuerza externa que pueda afectar negativamente, y para la que se tendrá que crear un plan de contingencia con el fin de reducirlas al máximo en el futuro.

Como se ha descrito anteriormente en el análisis del macro entorno económico, el sector de la venta de ropa tiene un altísimo grado de rivalidad entre empresas. El alto número de productos sustitutivos y la fácil entrada de empresas hace que sea un sector muy competitivo y arriesgado.

La volatilidad del gusto del consumidor también es un factor a tener en cuenta, lo que no está de moda podría no estarlo en un par de años y dejarnos fuera del mercado a largo plazo.

- **Fortalezas:** Aquello en lo que somos buenos, cualquier factor interno que nos diferencia de la competencia y nos permita superar las amenazas y aprovechar mejor las oportunidades.

Cada uno de los promotores está especializado en las tareas que va a realizar dentro de la empresa, de hecho siguen formándose para ello. También cuentan con contactos que podrían ser de gran utilidad a lo largo de la actividad de la empresa: Álvaro se relaciona constantemente con músicos, tatuadores y toda clase de artistas, Javier conoce a patinadores y tiene relación con varias tiendas de *skate* de Palencia y Valladolid, y Luis, autor de este TFG, dispone de contactos y amigos de la facultad y una buena relación con la asesoría en la que realizó las prácticas.

La imagen de marca y los valores del público objetivo al que nos dirigimos son de sobra conocidos por los promotores y por ello se podrán crear estrategias de marketing con un producto único y a medida del gusto del público objetivo elegido.

Debido al pequeño tamaño y volumen de ventas de la empresa, el trato con el cliente será personal y directo.

- **Oportunidades:** Cualquier factor externo que pueda suponer una ventaja competitiva.

Aunque también es una clara amenaza, las escasas barreras de entrada al mercado es la oportunidad que nos permite crear esta empresa, no tanto a nivel de empresa y sí más personalmente para los proveedores es una oportunidad de negocio.

Como se ha mencionado anteriormente, el sector del comercio online está en expansión y dentro de este sector la venta de ropa ocupa el tercer puesto solo por detrás de los operadores turísticos y el transporte aéreo.

Con las facilidades de transporte de mercancías que ofrece la Unión Europea, internet como canal y la facilidad para los idiomas de Luis, la posibilidad de explorar nuevos mercados es más que factible y se tendrá en cuenta en futuras fases de la empresa.

Figura 15: Cuadro resumen análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pequeño tamaño de empresa</li> <li>-Nuevos en el mercado</li> <li>-Escasa experiencia de los promotores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alta competencia del sector textil online</li> <li>-Escaso poder negociador con proveedores.</li> <li>-Volatilidad del gusto del consumidor</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialización de los trabajadores</li> <li>-Contactos</li> <li>-Exclusividad. Producto único.</li> <li>-Conocimiento del público objetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Auge del <i>e-commerce</i></li> <li>-Escasas barreras de entrada al mcd.</li> <li>-Posibilidad de nuevos mercados</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Objetivos de marketing**

El principal objetivo es alcanzar el nivel de ventas mensual mínimo para el cual se han realizado los cálculos. Dicho nivel de ventas es el siguiente: 200 camisetas, 150 sudaderas, 100 gorros o gorras (dependiendo de la temporada) y 40 cazadoras (las que solo estarán disponibles en las temporadas de otoño e invierno). Este nivel de ventas hace referencia a la media mensual, que como se ve en la “Figura 18: Previsión mensual de ventas primer año”, se empezará en niveles más bajos, y se irá mejorando y consiguiendo nuevos clientes.

Se han realizado los cálculos de coste basados en este mínimo de ventas, el cual se considera más que asequible para la gran demanda del mercado textil. Para este volumen de pedido se obtienen los costes unitarios que después se detallarán, permitiendo un margen de beneficios aceptable.

El otro objetivo importante será la fidelización de los clientes, para lo cual se deberá construir una relación con el cliente y utilizar la información recibida de este.

En el exitoso caso de sobrepasar este nivel de ventas, solo se tendría que afrontar el gasto imprevisto para cumplir la demanda excedente de ese mes. En el pedido del siguiente mes se contaría con este aumento de la demanda e incluso se podría reducir gastos debido al mayor volumen de pedido. El exceso de producción debido a este desajuste se compasaría con horas extras o con la contratación de algún empleado autónomo por horas en el caso de que sea necesario.

## **5.2 Estrategias de marketing**

Estas estrategias pueden estar orientadas hacia la diferenciación del producto o servicio, especialización, bajos costes, desarrollo de mercados, diversificación, etc. estableciendo en cualquier caso las decisiones de segmentación y posicionamiento.

No se puede competir en precios con grandes empresas de ropa con un gran volumen de producción y facturación. El sector textil es un mercado en fase de madurez, por lo que no se espera ningún crecimiento.

Por estas razones, la estrategia de marketing de esta empresa se basa en la diferenciación de producto y en el enfoque a un determinado nicho de mercado. Todos los diseños serán propios y originales, creando una propuesta única en el mercado. Se segmentará el mercado eligiendo un público objetivo el cual es conocido, con el cual comparten gustos y al cual saben cómo dirigirse los promotores de este proyecto.

El público objetivo será gente joven entre 18 y 40 años, que empiezan a tener un cierto nivel adquisitivo y pocos gastos. Otro factor importante es que se han adaptado y saben manejar las nuevas tecnologías e internet, medio en el que se realizarán la mayoría de la publicidad y donde estará el principal canal de distribución: la tienda on-line.

Otras características del público objetivo seleccionado son: habitante de una ciudad, la estética de la marca está relacionada con el mundo urbano; preocupación por las últimas

tendencias en moda; afinidad con la música moderna, como puede ser el *trap*, electrónica y rap entre otras; afinidad por el mundo del *skate*, el *grafiti*, etc.

La principal herramienta de marketing serán campañas en plataformas como *Instagram* y *Google Ads*. El principal objetivo de estas campañas será, en esta primera fase del negocio, la captación nuevos clientes. Para dichas campañas de marketing se han presupuestado 800€ mensuales. Se ha previsto la creación de campañas extra de 500 euros al inicio de actividad para darnos a conocer y otros 500€ al inicio de cada temporada, consiguiendo así el empuje necesario a la hora de lograr los objetivos marcados.

Una vez que están en nuestra página web ya es tarea nuestra realizar la venta. Entre pequeñas empresas online como es el caso, se realizan entre 4% y un 8% de compras por visita, en nuestro caso usaremos un 6% para los futuros cálculos, los cuales se explican más detalladamente en el punto 6.2 capacidad de ventas.

### **5.3 Desarrollo de las políticas comerciales**

En este punto se procede a analizar las cuatro componentes de *Marketing Mix*: Producto, Precio, Distribución y Comunicación.

- PRODUCTO

Se ofrecerá un catálogo de prendas originales y exclusivas creadas por nosotros mismos. Se elegirá un proveedor de prendas básicas centrándonos en la calidad del tejido las costuras y sobre todo el patronaje. Así como maquinaria de empresas líderes en el sector.

La gama de productos, en esta primera fase de la empresa, será de 6 modelos de camisetas, 4 modelos de sudadera, 2 gorras o gorros (depende temporada) y 2 cazadoras (solo en las temporadas de otoño e invierno). Los cuales se irán rotando estacionalmente sacando cuatro temporadas claramente diferenciadas.

El logo bordado en la solapa será constante en los diseños de todas las prendas. En algunas de las camisetas y sudaderas apostamos por presentar las fotos crudas sin montaje, para que el diseño no pierda la fuerza y el significado de la marca. Para las cazadoras y las gorras se ha apostado por el bordado de diseños completos, pero más sencillos, que se estamparán con la bordadora computerizada.

- PRECIO

Se ha decidido orientar la política de precios en transmitir la exclusividad y calidad del producto, imitando el precio que ofertan las empresas del mercado textil destinadas a nuestro mismo público objetivo.

De manera que se fijará el precio de las camisetas en 20€, sudaderas 40€, gorros y gorras 13€ y cazadoras 65€.

Los gastos de envío serán gratuitos en la península. En los casos de portes internacionales y demás zonas de España (Islas, Ceuta y Melilla) se cobrarán al cliente los costes adicionales, los cuales podrán consultar en nuestra página web.

Métodos de pago: En caso de la tienda on-line se aceptará el pago con Pay-Pal y con distintas tarjetas de crédito/débito: MasterCard, Visa, American Express, etc. En el caso de otros distribuidores (tiendas alternativas, *barbeshop* y estudios de tatuaje...) El precio de los lotes de productos se negociará dependiendo de la cantidad solicitada.

Para los cálculos se ha incluido un 1% de porcentaje de devoluciones en ventas, cantidad tan reducida ya que la producción será pequeña y manual y el fallo será mínimo. También se ha incluido un porcentaje del 5% de ventas a 30 días, las cuales representan las tiendas asociadas.

- DISTRIBUCION

El punto de venta y contacto con el cliente será la tienda on-line. A través de la cual podrán contactar con nosotros tanto consumidores finales como intermediarios (tiendas deportes relacionados, *barbeshop*, estudios de tatuaje, etc.)

El envío se llevará a cabo a través de una empresa especializada, como puede ser *Correos*, *Seur*, *BloomBees* o *DHL* las cuales ofertan tarifas para pequeñas empresas de comercio online. A fin de reducir costes se ha elegido la tarifa más barata, con un plazo de entrega máximo de entrega de 5 días en la mayoría de ellas y un límite geográfico establecido a península y Baleares.

Dependiendo de la distancia de envío, la empresa elegida y los servicios suplementarios, las tarifas que interesan van desde unos 4€ euros por envío a 8€, por lo que se usará un coste de 6€ por envío para el cálculo de coste. Teniendo cuenta la media de ventas mensual de 340 unidades y que el pedido medio será de 2 productos hemos calculado un coste para la empresa de 1020€ (6€ x 170envios) que se redondeará a 1100 en las previsiones para cubrirnos las espaldas.

Los gastos de envío estarán incluidos dentro de estas condiciones, si el cliente vive fuera de Península y Baleares o desea un envío urgente o a contra reembolso, deberá pagar la diferencia de los gastos ocasionados.

En las siguientes imágenes se muestran las tarifas que ofertan Correos (Correos, 2019) las cuales se ajustarán a nuestras necesidades. Para envíos nacionales se ha decidido contratar la tarifa Paq Ligero ya que un pedido grande de 4 o 5 productos no alcanza los dos kilogramos. Los precios por envío variaran en función del peso y la zona del envío, moviéndose en un margen que va desde los 5 a los 10 € ya la zona E: Canarias deberá asumir la diferencia del precio del envío, como se ha mencionado antes.

Figura 16: Tarifa Paq Ligero Correos

**SERVICIOS DE PAQUETERÍA**

NACIONAL	Tarifa 2019	IVA	PVP 2019
<b>PAQ LIGERO</b> <span>Contrato</span>			
<b>Entrega a domicilio</b>			
<b>Zona 1: Envíos Intra Peninsulares o Andorra<sup>(1)</sup></b>			
Hasta 250 g	4,07	0,85	4,92
Más de 250 hasta 500 g	4,42	0,93	5,35
Más de 500 hasta 1.000 g	5,00	1,05	6,05
Más de 1 hasta 2 kg	5,89	1,24	7,13
<small>(1) Los envíos con destino Andorra estarán exentos de la aplicación de impuestos indirectos.</small>			
<b>Zona 2: Envíos a provincias limítrofes</b>			
Hasta 250 g	4,88	1,02	5,90
Más de 250 hasta 500 g	5,30	1,11	6,41
Más de 500 hasta 1.000 g	6,00	1,26	7,26
Más de 1 hasta 2 kg	7,07	1,48	8,55
<small>(2) Tarifa aplicable asimismo a los envíos con origen Baleares y destino España Peninsular o Andorra. En este último caso estarán exentos de IVA. Los envíos con destino Ceuta o Melilla estarán exentos de la aplicación de impuestos indirectos.</small>			
<b>Zona 3: Envíos Intra Peninsulares o Andorra<sup>(1)</sup></b>			
Hasta 250 g	5,42	1,14	6,56
Más de 250 hasta 500 g	5,89	1,24	7,13
Más de 500 hasta 1.000 g	6,67	1,40	8,07
Más de 1 hasta 2 kg	7,85	1,65	9,50
<small>(1) Los envíos con destino Andorra estarán exentos de la aplicación de impuestos indirectos.</small>			

NACIONAL - Contrato	Tarifa 2019	IVA	PVP 2019
<b>PAQ LIGERO</b> <span>Contrato</span>			
<b>Zona 4: Envíos a Baleares, Ceuta o Melilla<sup>(2)</sup></b>			
Hasta 250 g	6,23	1,31	7,54
Más de 250 hasta 500 g	6,77	1,42	8,19
Más de 500 hasta 1.000 g	7,67	1,61	9,28
Más de 1 hasta 2 kg	9,03	1,90	10,93
<small>(2) Tarifa aplicable asimismo a los envíos con origen Baleares y destino España Peninsular o Andorra. En este último caso estarán exentos de IVA. Los envíos con destino Ceuta o Melilla estarán exentos de la aplicación de impuestos indirectos.</small>			
<b>Zona 5: Envíos a Canarias</b>			
Hasta 250 g	10,03	0,00	10,03
Más de 250 hasta 500 g	10,90	0,00	10,90
Más de 500 hasta 1.000 g	12,34	0,00	12,34
Más de 1 hasta 2 kg	14,52	0,00	14,52
<b>PAQ RETORNO Y PAQ RETORNO PREMIUM</b> <span>Contrato</span>			
Se aplicarán las tarifas del Paq Estándar Nacional.			
<b>Valores Añadidos: Entrega con Recogida (Sólo Paq Retorno Premium), Gestión en la Admisión, Seguro, Reembolso.</b>			
<b>DEVOLUCION PAQUETERÍA NACIONAL</b> <span>Contrato</span>			
Se aplicarán las tarifas del Paq Estándar Nacional.			

Fuente: www.correos.es

Como se ha mencionado antes, se dispondrá de versión inglesa de la página y se ofertará envíos a países europeos. Según el estudio del sector de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), solo el 7,2% del comercio online se realiza desde España hacia el exterior, por lo que los clientes extranjeros costearán los gastos de envío.

- COMUNICACIÓN

- OFFLINE

Los pequeños distribuidores serán la base de nuestra comunicación online. Estudios de tatuaje, tiendas especializadas en *skate*, *BMX* y similares, *barbershop* y peluquerías del estilo, tiendas de moda artesanía locales, etc. todos ellos suelen ser tiendas pequeñas e independientes con los que se podrá negociar en persona y a los que se ofrecerá descuentos por pedidos grandes y la opción de pago de pago a 30 o 60 días. Se les entregará pegatinas, posters y otros productos de promoción para que entreguen con nuestro producto y nos den a conocer a nuestro público. También se intentará realizar con ellos sorteos y concursos en los que entregaremos promociones y pequeños lotes de producto.

Las tiendas de *skate* y *BMX*, en las que suele haber una zona con latas de spray y otros productos para el *graffiti*, patrocinan habitualmente campeonatos de deportes urbanos así como concursos de *graffiti* arte urbano, por lo que se podría participar con ellos en promociones conjuntas.

Los estudios de tatuaje suelen tener de por sí una vitrina con alguna camiseta con su diseño, el objetivo será intentar venderles nuestro producto en primer lugar y como segunda opción ofrecernos a ser su fabricante y realizar los pedidos personalizados y ejercer como proveedores para ellos.

- ONLINE

La principal plataforma de comunicación tanto con el cliente como con los proveedores será a través de la página web, en la que se incluirá una sección de contactos en la que se podrá enviarnos un mensaje directamente. En el diseño de la web se dará importancia a la estética, pero sobre todo a la sencillez, haciendo una barra superior con el menú principal para tener fácil acceso a todo. Para el diseño y la creación de la página se utilizará los conocimientos adquiridos en asignaturas como comercio electrónico por Luis y todo el potencial técnico de Javier.

Se cuidará la importancia a la comunicación a través de redes sociales, sobre todo en *Instagram* pero se dispondrá también de cuenta de *Facebook*. Es importante ser activo, subiremos fotos y “*stories*” continuamente, estas serán sobre todo fotos publicitarias (fotos con un modelo o *influencer* con un lote de productos en una localización, cuidando la iluminación y postproducción de la imagen) pero también alguna historia de la actividad rutinaria de la empresa con la intención de transmitir transparencia y cercanía (por ejemplo una toma detalle de las agujas durante el bordado o un *timelapse* de cómo se llena y vacía el almacén).

La principal herramienta de publicidad serán campañas en plataformas como *Instagram* y *Google Ads*. El principal objetivo de estas campañas será, en esta primera fase del negocio, la de captar nuevos clientes. Para dichas campañas de marketing se han presupuestado 800€ mensuales. Se usa un método de publicidad CPM (Coste por Mil Impresiones). Este modelo se basa en la compra de las veces que apareces en *Instagram* a tu público objetivo previamente definido a través de palabras clave. De dicho público, de media, solamente el 8% hace *click* en el anuncio. El coste de este método de publicidad en la plataforma *Instagram* es de alrededor de 20€ por Mil Impresiones, Gastando 800€ mensuales conseguiríamos 40.000 impresiones mensuales, de las cuales el 8% accedería a nuestra página web, lo que se traduce en 3200 visitas mensuales.

Se utilizarán nuestros contactos con músicos, artistas y deportistas urbanos, con el fin de que promocionen nuestro producto. Lo cual aportará más alcance a través del método de marketing de *Influencers*: Si ese *graffitero* o rapero al que admiras viste una marca, el cliente también querrá vestirla ya que comparte unos ideales con él.

Se realizará también descuento en la segunda compra. Tras el primer envío y recepción del pedido se enviará al cliente una encuesta de calidad y satisfacción con el producto y los servicios. Tras la cual el cliente recibirá un descuento para la siguiente compra. El objetivo de esta encuesta es el de obtener un *feedback* del cliente, recibiendo así sugerencias y opiniones que nos ayuden a mejorar en el futuro.

Se llevarán a cabo ediciones limitadas, lotes limitados de producto relacionado con algún evento importante o relacionado con algún tema concreto. Los cuales estarán limitados a X unidades dando así sensación de exclusividad y renovación del producto.

Productos de promoción: pegatinas, posters o llaveros. En esta primera fase se incluirán pegatinas de diseño propio con el logo y el nombre de la empresa y con multitud de diseños. También hemos pensado en la posibilidad de venderlas sueltas, aunque de momento no lo hemos incluido en los cálculos. En próximas expansiones podríamos adquirir una impresora 3D con la que hacer llaveros y figuritas de promoción también.

Como se ha mencionado antes, se realizarán sorteos a través de *Facebook* e *Instagram* de lotes de producto. Así como tatuajes, *piercings* o cortes de pelo de los distribuidores asociados (tiendas alternativas, *barbeshop*, *tattoo studios*, etc.)

## **6. PLAN DE PRODUCCION**

### **6.1 Descripción detallada del proceso productivo**

PASO 1- Desempaquetar la prenda básica y etiqueta y realizar el primer control de calidad, comprobando que no hay fallo en las costuras, el tejido (camiseta, sudadera, gorra, gorro, cazadora...) y la etiqueta correspondiente.

PASO 2- Se introducirán las camisetas en la impresora digital estampando el diseño deseado, realizándose primero la impresión de todas las camisetas por modelos, después las etiquetas de todas las camisetas y así con cada uno de los productos del catálogo. Tras la impresión se llevarán a cabo una segunda comprobación evitando así prendas con el estampado mal impreso para evitar devoluciones.

PASO 3- Se utilizará la bordadora digital y con ella se bordará el logo de la marca en la solapa, así como otros detalles de diseño y con la misma maquina se cose la etiqueta interior. Realizándose primero el bordado de todas las camisetas, después las etiquetas de todas las camisetas y así con cada uno de los productos del catalogo

PASO 4- Segundo control de calidad. Se revisará que el bordado está bien y que la etiqueta está firmemente cosida y de acuerdo con las medidas de la prenda.

PASO 5- Impresión de pegatinas y otros productos de promoción.

PASO 6- Se introducirá todo en la caja/sobre dejando los pedidos listos para la recogida y envío por parte de la empresa distribuidora.

PASO 7- Contactar con el proveedor encargado de los portes para que recoja el pedido y se encargue de la distribución al consumidor final.

La producción se llevará a cabo periódicamente y por línea de producto. De forma que primero haremos todas las camisetas pedidas durante los 2 o 3 días anteriores, luego las sudaderas, gorras, etc. Así hasta completar el pedido y enviarlo todo a la vez.

## **6.2 Capacidad productiva y de ventas**

El principal objetivo de marketing será darse a conocer en el mercado alcanzar un volumen de ventas adecuado. A través de nuestro plan de publicidad online se conseguirá un alcance de 3200 visitas mensuales a nuestra página. Como anteriormente se ha mencionado en el punto 5, de dichas Visitas a nuestra web solo el 6% realizaría una compra lo que hace un total de 192 pedidos. Teniendo en cuenta que los pedidos suelen ser de un mínimo de 2 prendas de vestir, lo cual se intentará favorecer esto con promociones y pequeños descuentos, obteniendo una venta estimada de 384 unidades. La cual se completará con fidelización de clientes y las ventas a través de ventas tiendas asociadas.

Figura 17: Cuadro de ventas y facturación

	PVP	VENTAS MENSUALES	VENTAS ANUALES	FACTURACION VENTAS
CAMISETA	20,00€	200	2.4000	48.000€
SUDADERA	40,00€	150	1.800	72.000 €
GORRO/GORRA	13,00€	100	1.200	15.600€
CAZADORA	65,00€	40(solo 6 meses)	240	15.600€
TOTAL		470 (450/490)	5.640	151.200€

Fuente elaboración propia

A excepción de las camisetas y sudaderas que requieren 4 o 5 minutos de impresión, el proceso productivo es el mismo en todas las prendas, siendo la diferencia el tamaño del bordado por lo tanto el tiempo del mismo. Para el cálculo de la capacidad productiva, se ha estimado una media de 15 minutos de producción por unidad. Los bordados a realizar son pequeños de una duración de unos 6 o 7 minutos por prenda, la costura de la etiqueta interior unos 2 o 3 minutos y los 5 minutos restantes en preparar el pedido, el cual contendrá habitualmente más de una prenda.

Teniendo en cuenta que se estima una media de ventas de 470 prendas mensuales y que se invertirán 0,25 horas por prenda, se prevé una media de 117.5 horas en la producción, asequible para los recursos humanos que disponemos.

En el año 2022 se incluirá un nuevo trabajador en función del perfil necesario para la empresa, se ha previsto esto con aumento del 100% de costes de producción, más el 5% anual previsto.

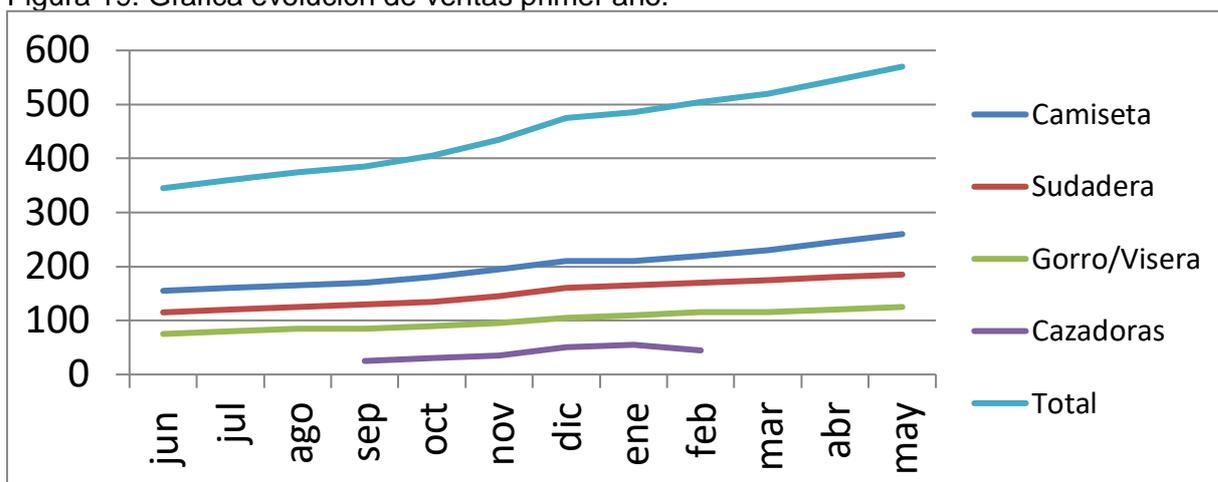
En las Figura 18 y 19 se puede ver la previsión de ventas para el primer año, empezando la puesta en marcha en junio, como he citado anteriormente. Ya que será una empresa nueva y se tiene que dar a conocer se prevé un aumento en ventas respetando la media final que marcamos como objetivo.

Figura 18: Previsión mensual de ventas primer año.

	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY
Cam	155	160	165	170	180	195	210	210	220	230	245	260
Sud	120	120	120	135	135	135	165	165	165	180	180	180
Gorr	80	80	80	90	90	90	110	110	110	120	120	120
Caz				25	30	35	50	55	45			
Total	355	360	365	420	435	455	535	540	540	530	545	560

Fuente: Elaboración propia.

Figura 19: Grafica evolución de ventas primer año.



Fuente: Elaboración propia.

### **6.3 Proveedores y Coste Unitario**

Las camisetas 100% algodón van desde los 1,3 a los 3€ para pedidos de 200 unidades, por lo que se usará un precio medio de 2€ por unidad. En cuanto a las sudaderas, van desde los 7 a los 12€ dependiendo del modelo (con o sin capucha) y el tejido. En este caso se ha elegido sin capucha y de un grosor de tejido medio por lo que se estima un precio de 9€ por unidad. Los gorros y gorras, se compran básicos de distintos colores a un precio de 4€.

En lo referente a las cazadoras, hay muchísima más variedad, en nuestro caso se optará por cazadoras de tipo aviador o similar, las cuales se comprarán básicas a un precio medio de 20€.

El gasto de 0,5 € añadido, que se puede apreciar en el siguiente cuadro, se corresponde con el coste de las etiquetas tanto interior como exterior y una pequeña pegatina promocional.

Figura 20: Precios de las prendas.

Coste Unitario (prenda + etiquetas)	
Camiseta	2,5 €
Sudadera	9,5 €
Gorro/gorra	4,5 €
Cazadora	20,5 €

Fuente: Elaboración propia.

Las prendas de ropa básicas, sobre las que se realizará el estampado de nuestros diseños, se pedirán a través de a través de [www.wordans.es](http://www.wordans.es) (Wordans, s.f.), mayorista de ropa madrileño. En las siguientes imágenes (Figura 21 a 25) se puede observar un ejemplo de pedido para la media mensual establecida.

Figura 21: Ejemplo de pedido de camisetas.

Desde **1.80€** IVA incl. 1.49€ s/IVA

Fruit of the Loom SS048 - Camiseta Manga Corta

★★★★★ on 111 undian

COLOR

TAMAÑO

	1-11	12-35	36-71	72-143	144-287	288-575	576 +	Stock	Qty.
S	2.54€	2.46€	2.38€	2.20€	2.00€	1.90€	1.80€	14518	25
M	2.54€	2.46€	2.38€	2.20€	2.00€	1.90€	1.80€	31000	65
L	2.54€	2.46€	2.38€	2.20€	2.00€	1.90€	1.80€	3020	90
XL	2.54€	2.46€	2.38€	2.20€	2.00€	1.90€	1.80€	1431	20
2XL	2.54€	2.46€	2.38€	2.20€	2.00€	1.90€	1.80€	6785	

AGREGAR AL CARRITO >

200 ARTÍCULOS 400.00 €

Solicitar presupuesto

Fuente: [www.wordans.es](http://www.wordans.es)

Figura 22: Ejemplo de pedido de sudaderas.

Desde **7.04€** IVA incl. 5.82€ s/IVA

Fruit of the Loom 62-202-0 - Sudadera Set-In

COLOR

TAMAÑO

	1-11	12-35	36-71	72-143	144-287	288-575	576 +	Stock	Qty.
S	9.96€	9.63€	9.30€	8.63€	7.84€	7.44€	7.04€	2088	<input type="text" value="20"/>
M	9.96€	9.63€	9.30€	8.63€	7.84€	7.44€	7.04€	2753	<input type="text" value="50"/>
L	9.96€	9.63€	9.30€	8.63€	7.84€	7.44€	7.04€	7371	<input type="text" value="60"/>
XL	9.96€	9.63€	9.30€	8.63€	7.84€	7.44€	7.04€	4532	<input type="text" value="20"/>
2XL	9.96€	9.63€	9.30€	8.63€	7.84€	7.44€	7.04€	64	<input type="text"/>
3XL	12.79€	12.37€	11.94€	11.09€	10.07€	9.56€	9.05€	813	<input type="text"/>

AGREGAR AL CARRITO >

150 ARTÍCULOS 1176.00 €

Solicitar presupuesto

Fuente: www.wordans.es

Figura 23: Ejemplo de pedido de cazadoras.

Desde **18.20€** IVA incl. 15.04€ s/IVA

B&C DNM BC010 - CHAQUETA FRAME PARA HOMBRE

COLOR

TAMAÑO

	1-11	12-35	36-71	72-143	144-287	288-575	576 +	Stock	Qty.
S	25.76€	24.90€	24.04€	22.32€	20.60€	19.23€	18.20€	72	<input type="text" value="5"/>
M	25.76€	24.90€	24.04€	22.32€	20.60€	19.23€	18.20€	138	<input type="text" value="10"/>
L	25.76€	24.90€	24.04€	22.32€	20.60€	19.23€	18.20€	712	<input type="text" value="20"/>
XL	25.76€	24.90€	24.04€	22.32€	20.60€	19.23€	18.20€	372	<input type="text" value="5"/>
2XL	25.76€	24.90€	24.04€	22.32€	20.60€	19.23€	18.20€	17	<input type="text"/>
3XL	25.76€	24.90€	24.04€	22.32€	20.60€	19.23€	18.20€	16	<input type="text"/>

AGREGAR AL CARRITO >

40 ARTÍCULOS 961.60 €

Solicitar presupuesto

Fuente: www.wordans.es

Figura 24: Ejemplo de pedido de gorras



SHIPPED IN 48h

Desde **3.06€** IVA incl. 2.53€ s/IVA

Beechfield B660 - Gorra Snapback Original de Pico Plano

COLOR

PRECIO

1-11	12-35	36-71	72-143	144-287	288-575	576 +	Stock	Qty.
4.34€	4.19€	4.05€	3.76€	3.47€	3.23€	3.06€	2135	100

AGREGAR AL CARRITO >

100 ARTÍCULOS 376.00 €

Solicitar presupuesto

Fuente: www.wordans.es

Figura 25: Ejemplo de pedido de gorros



SHIPPED IN 48h

Desde **2.60€** IVA incl. 2.15€ s/IVA

Beechfield B445 - GORRO PRINTERS

★★★★★ on 4 undian

COLOR

TAMAÑO

1-11	12-35	36-71	72-143	144-287	288-575	576 +	Stock	Qty.	
UNIQUE	3.66€	3.55€	3.42€	3.18€	2.93€	2.74€	2.60€	18002	100

AGREGAR AL CARRITO >

100 ARTÍCULOS 318.00 €

Solicitar presupuesto

Fuente: www.wordans.es

En cuanto al proveedor de etiquetas se ha elegido wunderlabel.es (Wunderlabel, s.f.), ya que es la única empresa especializada en etiquetas textiles personalizables en España. Para pedidos de 300/400 unidades ofertan precios de 0,19 € para la etiqueta la interior y 0,20 la exterior, a lo que se añade el precio de la pegatina promocional en todas las prendas, como se puede ver en las Figuras 26 y 27, esto las añade 0,5€ a los costes unitarios de cada prenda.

Figura 26: Ejemplo de pedido etiquetas interiores.

CONFIGURA TUS: ETIQUETAS IMPRESAS - TEXTO % SÍMBOLO



Altura: 15mm

Longitud: 74mm

Cantidad: 300 Unidades (Precio Unitario 0,19€)

Envío: Reparto Estándar (4,50€)

Precio 57,95€

AÑADIR A LA CESTA →

IVA incluido, gastos de envío no incluidos

DESPLAZA EL RATÓN HACIA ABAJO PARA VER LA DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO, OPINIONES CLIENTES & MÁS

Activar Windows

Fuente: wunderlabel.es

Figura 27: Ejemplo de pedido etiquetas exteriores.

CONFIGURA TUS: ETIQUETAS DE CARTÓN - CON TU LOGO



Altura: 36 mm

Longitud: 97 mm

Cantidad: 300 Unidades (Precio Unitario 0,20€)

Envío: Reparto Estándar (4,50€)

Precio 60,00€

AÑADIR A LA CESTA →

IVA incluido, gastos de envío no incluidos

Activar Windows

Fuente: wunderlabel.es

En lo que se refiere a las pegatinas de promoción, para el cual se compraría papel de pegatina, se imprimiría y recortaría por nosotros mismos. Si 100 hojas valen unos 15€ y de cada folio de este papel se obtienen ocho pegatinas, cada pegatina nos saldría a 0,01875€ (15€/800u). Teniendo en cuenta que también hay que incluir el gasto en tinta, se estima unos 0,03€ por pegatina, precio que se incluye en el coste unitario de las prendas como se ha mencionado antes.

Para la producción de nuestras prendas se necesitará también hilo de distintos colores, el cual se usará para el bordado de nuestros diseños y para coser las etiquetas. Se han estimado un gasto de unos 80 euros en hilo mensuales.

Se necesitará también embalaje para los envíos. Se han consultado varias empresas de *packaging*, la mayoría con una oferta bastante homogénea en precios. Para los envíos se usarán 2 tipos de embalaje según el tamaño del pedido. Para pedidos de una sola prenda se utilizarán sobres acolchados de plástico y para pedidos de más de una prenda cajas de cartón. Se pedirán básicas y luego se añadirán un “TAG” (firma de estilo *graffiti* hecha rotulador) a mano, con lo que se reducirá el coste.

El coste de las cajas varía entre 0,90 y 1,50 dependiendo el tamaño y el número de unidades. Y el de los sobres acolchados de 0,45 a 0,90. Como se ha mencionado antes, se calcula una media de 170 envíos y la mayoría de ellos de al menos 2 prendas, por lo que se ha estimado un gasto de unos 200€ en *packaging* mensuales.

En la “Figura 28: Ejemplo *packaging* necesario”, se puede observar un ejemplo de los materiales necesarios para el *packaging* de nuestro producto y un ejemplo de proveedor el cual podría ser [www.cajacartonembalaje.com](http://www.cajacartonembalaje.com) (CajaCartonEmbalaje, s.f.), aunque en el mercado se han encontrado una gran variedad de productores de cajas y productos de embalaje.

Figura 28: Ejemplo packaging necesario.

EXTRAPLUS +  
140 GRS

100%

DESDE  
**0,20€**  
LA CAJA

**53x32x17 CM**

Volumen 28.832 Litros  
En stock

Unid.	1 - 99	100 - 299	300 - 499	+ 500
Sin IVA	1.2 €	1.04 €	0.9 €	<b>0.76 €</b>
Con IVA	1.45 €	1.26 €	1.09 €	<b>0.92 €</b>

-13%   -25%   -37%

INTERIOR: 265 X 220 MM  
EXTERIOR: 275 X 240 MM

ESPECIAL ENVIOS

DESDE  
**10,50€**  
LA CAJA

100 SOBRES POR CAJA

100 Sobre acolchado 15/E con...

Unid.	1 - 4	5 - 9	10 - 49	+ 50
Sin IVA	16.5 €	15 €	12.5 €	<b>10.5 €</b>
Con IVA	19.97 €	18.15 €	15.13 €	<b>12.71 €</b>

-9%   -24%   -36%

Fuente: [www.cajacartonembalaje.com](http://www.cajacartonembalaje.com)

## 7. RECURSOS PARA LA PUESTA EN MARCHA

### 7.1 Localización e instalaciones

Se ha elegido Madrid por tamaño y localización, al ser la capital y estar situada en el centro de la península. Ser una ciudad grande y con gran cantidad de población ofrece: más público al que alcanzar, más eventos culturales en los que poder promocionarse, y más posibles distribuidores. Estar en el centro de España reducirá los costes de envío considerablemente. Ser la capital también facilita el acceso a registros y trámites administrativos, que por ejemplo en Palencia (Ciudad de origen de los promotores), no podemos realizar y obligarían a realizar frecuentes desplazamientos a Valladolid.

La distribución se llevará a cabo a través de empresas de paquetería especializadas en comercio on-line, y la atención al cliente, así como el marketing se realizarán de forma online. Al no disponer de tienda propia ni necesitar espacio excesivo para maquinaria, solo se necesitará un pequeño local industrial o comercial de unos 150/200 metros cuadrados, que usaremos como sede, oficina, fábrica y almacén. El cual se puede encontrar en las zonas periféricas de Madrid por alrededor de 500€ al mes. Dicho local estará dividido en tres zonas: oficina, almacén y producción.

Un ejemplo que podría servir para el proyecto es este local en Aluche (Urbanización San Bruno) (Idealista, 2019) Se encuentra para reformar por completo. Consta de 3 plantas distribuidas con amplios espacios, pudiendo situar un amplio almacén y el área de trabajo en las superiores y en la planta baja la oficina y una zona de recepción. “El local es muy luminoso, todo el frente tanto de la planta calle como de la planta de arriba es de cristal Se encuentra ubicado en la mejor zona de Aluche, la urbanización San Bruno, junto al parque Arias Navarro y cercano a la parada de Metro y Renfe de Aluche”.

Figura 29: Local de alquiler

idealista [Pon tu anuncio gratis](#)

[Volver al listado de resultados](#) 2 de 17 locales o naves

**Alquiler de Local en calle de Camarena**  
Aluche, Madrid [Ver mapa](#)  
500 €/mes  
Fianza de 2 meses  
160 m<sup>2</sup> | 3,12 eur/m<sup>2</sup>

Fuente: www.idealista.com

En la zona de oficina se situarán tres escritorios (o una mesa grande en su defecto) con sus respectivos tres ordenadores. También se situarán aquí la impresora y ficheros con los archivos que se necesiten. Aquí se llevara a cabo todo el trabajo de administración y gestión de la empresa, las tareas de diseño, la gestión de los recursos informáticos....

En la zona de almacén y producción, se situarán la bordadora sobre una mesa grande de trabajo. Se dispondrá de 2 zonas de estanterías: por un lado, una zona para las materias primas y los suministros, y por otro la zona de los pedidos preparados para la recogida.

Para el acondicionamiento del local, se han presupuestado 3000€ para la reforma del local y 2500 para la compra del mobiliario

## **7.2 Equipamiento e inversión material**

- Acondicionamiento del local: 3000€

-Mobiliario: 2500€. Presupuesto estimado para la compra de mesas, sillas, ficheros, etc. para la oficina; Y estanterías, cajas, mesas de trabajo, etc. para la zona de almacén y producción.

-Maquinaria: 1000€. *Bordadora computarizada Brother F440* (Brother, 2018). Se ha elegido este modelo por la fiabilidad de la empresa fabricante y por qué se adapta a nuestro presupuesto y características necesarias. El área de impresión (13 x 18) es lo suficiente para estampar el logo y nombre de una vez. Y en caso de necesitar algún diseño mayor se podría hacer por zonas, siendo 3 áreas lo necesario para el bordado más grande.

-Equipos informáticos: 3800€. Presupuesto estimado para la compra de 3 ordenadores (1 oficina y 2 diseño gráfico), 2 tabletas gráficas, y una impresora (para la oficina y las pegatinas) y un móvil para la empresa.

-Impresora textil: 10.000€. Necesaria para la personalización de las prendas. Se ha elegido la *Impresora textil Brother GTX* (Brother, 2018), debido a las técnica de impresión utilizada consistente en la sublimación a través del tejido y las posibilidades que ofrece en cuanto a cabezales y superficies que puede imprimir.

Dicha impresora será adquirida a través de un leasing debido a su elevado coste. Las condiciones de financiación ofrecidas por *Brother* para un leasing a 2 años fijan el tipo de interés en un 7%, con una cuota mensual de 442€. Como se puede observar en la tesorería del primer año, del Anexo II "Informe 1: Cuentas del primer ejercicio"

## 8. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### 8.1 Organigrama, Perfiles necesarios

Figura 30: Organigrama de la empresa.

		<b>Gerencia</b>	<b>y</b>	
		<b>Administración</b>		
<b>Departamento</b>	<b>de</b>	<b>Departamento</b>	<b>de</b>	<b>Departamento</b>
<b>Marketing e Imagen</b>		<b>Informática</b>		<b>Producción</b>

Fuente: Elaboración propia.

-Gerencia y administración.

Tareas: Responsable de la gestión y planificación global de la empresa. Planear, coordinar, dirigir y controlar el global de la empresa. Llevar al día la contabilidad y fiscalidad. Gestión de Recursos Humanos. Financiación y control de gastos. Decisión de presupuestos y negociación con proveedores.

Capacitación personal y conocimientos: Titulación superior en administración y dirección de empresas. Conocimientos sobre economía, administración, fiscalidad, financiación y RRHH (Recursos Humanos).

-Marketing e Imagen.

Tareas: Desarrollo de estrategia de marketing, promoción y ventas. Diseño de producto, elección de tejido, elección/diseño patrón y demás cuestiones relativas al producto. Trato con los posibles como “*Community Manager*” (responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de una marca en Internet) de las redes sociales. Trato con los clientes y realización de encuestas para obtener un “*feedback*”.

Capacitación personal y conocimientos: Grado medio en Marketing. Conocimientos sobre marketing on-line, publicidad, idiomas. Grado Medio en diseño gráfico. Aptitudes artísticas y creativas. Conocimientos específicos sector textil y moda en general.

-Informática.

Tareas: Diseño y mantenimiento de la Pagina web. Mantenimiento de todos los sistemas informáticos. Análisis de datos sobre clientes.

Capacitación personal y conocimientos: Grado superior en Informática. Conocimientos de informática, análisis de datos, etc.

-Producción.

Tareas: Bordado del diseño deseado, cosido de la etiqueta y control de calidad final de la prenda. Preparación de los pedidos para el envío.

Capacitación personal y conocimientos: Conocimientos técnicos sobre tejidos, patronaje y métodos de producción textil.

## **8.2 Descripción de los puestos de trabajo.**

El proyecto tiene como fecha de puesta en marcha el verano de 2020. Al principio los trabajadores contratados para la empresa serán los mismos promotores del proyecto, ya que para entonces se habrá finalizado la formación de los promotores y se dispondrán de los conocimientos y aptitudes para la realización de las funciones dentro de la empresa.

En esta primera fase de la empresa se apoyarán unos a otros, siendo las fronteras entre departamentos algo difusas, pero con un líder al frente de cada departamento. Trabajando juntos en todo momento, pero respetando la cadena de mando. También se apostará por la flexibilidad de horarios y el trabajo por objetivos, de forma que no habrá un horario fijo si no que unas tareas a realizar en unos plazos determinados dando libertad para la conciliación con vida privada y estudios.

Luis estará a cargo de la Administración y Gerencia. Debido a la dificultad y la repercusión de esta función en la empresa, esta será su principal tarea y su sueldo será algo más alto que el resto (950€ frente a los 900€ de Álvaro y Javier). Se encargará de la gestión completa de la empresa como ya se ha mencionado antes. Planificación, organización, gestión y control de los gastos e ingresos. Llevar al día la contabilidad, así como la entrega de Balances y Libros en el Registro Mercantil. Elaborar IVA trimestral y anual e IRPF.

Javier se encargará del Departamento Informático, deberá asegurarse que la página web este siempre activa y operativa. También deberá encargarse del mantenimiento informático de los ordenadores utilizados para el diseño y la gestión. Deberá también elaborar una base de datos de clientes y encargarse de procesar estos datos para que puedan ser analizados y usados en la toma de decisiones de la Administración.

Álvaro se encargará del Departamento de Marketing e Imagen, es decir, todo lo que tiene que ver con la imagen pública de la empresa. Desde el diseño de los productos, diseño y creación de las campañas publicitarias, hasta el trato con los actuales y posibles clientes como CM de nuestras redes sociales. En el caso de los diseños para la ropa, es un ejemplo en el que colaboramos todos, pero Álvaro será el que tome la decisión final.

El Departamento de Producción estará a cargo de Javier, aunque todos trabajen y cooperen a la hora de producir las prendas de ropa, así como el embalaje y preparado de pedidos, él será el que organice el trabajo y se encargue de los inventarios.

### **8.3 Contratación, política de remuneración y Costes de personal.**

A fin de reducir gastos y aumentar rentabilidad, sobre todo el primer año, se optará por el sueldo mínimo. En el caso de Álvaro y Luis, se optará por la contratación a jornada completa. En el caso de Javier, como su tarea de mantenimiento informático es de menor carga que las otras, optaremos por un contrato parcial a 30 horas semanales.

Utilizando varias calculadoras y plantillas de Excel encontradas en internet y disponibles en la bibliografía, se ha calculado el coste mensual real para la empresa. El rango de resultados varía de los 5000 a los 5500. Se ha decidido usar esta porque está cercana a la media de las 5 plantillas usadas y por la facilidad de comprensión de los datos.

Figura 31: Salarios y gastos de personal

Salario bruto mes	Paga extra	Retención IRPF	Cotizaciones enfermedad profesional y accidentes trabajo	Base de cotización	S.S. empleado	S.S. Empresa	S.S total	A pagar tras retención	Coste mensual para la empresa
950	500	4%	0,5%	1450	92,07	440,8	532,87	1299,9	1890,8
900	500	4%	0,5%	1400	88,9	425,6	514,5	1255,1	1825,6
900	500	4%	0,5%	1400	88,9	425,6	514,5	1255,1	1825,6
			<b>TOTAL</b>	<b>4.250</b>	<b>269,88</b>	<b>1.292</b>	<b>1.561,88</b>	<b>3.810,13</b>	<b>5.542,00</b>

Fuente: (IdeasParaTuEmpresa, 2017)

En el año 2022 se incluirá un nuevo trabajador en función del perfil necesario para la empresa, se ha previsto esto con aumento del 100% por el nuevo trabajador, como puede verse en el aumento de costes de personal de producción y servicio del año 2021, más el 5% anual previsto.

Para compensar los salarios tan bajos, y como los trabajadores son los dueños de la empresa, hemos decidido optar una política de dividendos de un 50% sobre el beneficio. A largo plazo hemos fijado un aumento del sueldo del 5% anual.

## **9. PLAN DE PUESTA EN MARCHA**

Como se menciona anteriormente en el punto 1, antes de la puesta en marcha ya se habrán hecho algunos diseños y ventas. Con tres objetivos en mente: el de obtener financiación, ir dándonos a conocer e ir testeando los gustos del consumidor y las tallas. Por lo que ya se dispondrán de varios bocetos y diseños para la primera temporada tiempo antes de la puesta en marcha.

Se ha marcado como fecha de inicio junio de 2020, coincidiendo con la primera aparición olímpica del skate y antes del aumento del sector del comercio electrónico por la campaña navideña, como se ha mencionado anteriormente.

Con una anterioridad de 2 meses, es decir en abril de 2020 se comenzará a realizar los trámites de registro mencionados en la forma jurídica del punto 1, abonando el capital social acordado y negociando el préstamo con el banco. Acto seguido y como primeros movimientos de la empresa se firmará el contrato de alquiler, se abonará la cuota de la fianza y se contratará una empresa especializada para realizar el acondicionamiento del local.

Durante este primer mes de abril solo estará contratado Luis como trabajador y estará a cargo de la supervisión de la obra de acondicionamiento de local. En este periodo también se establecerán los primeros contactos con proveedores para ir negociando los términos de suministro. Una vez terminada la obra se procederá a la compra del mobiliario, la maquinaria y los EPI necesarios. Por último se dará de alta los suministros de luz agua y teléfono.

En mayo se firmará el contrato de los otros dos trabajadores. Durante los primeros días se organizará el almacén y la zona de oficinas y se comenzará la producción del stock inicial. A partir de aquí cada uno asumirá unas tareas:

-Álvaro: Preparación de los primeros diseños para las camisetas, en los cuales ya se está trabajando, así como la primera campaña publicitaria. Puesta en contacto con posibles tiendas asociadas.

-Javier: Creación de la página web, habilitación del pago mediante tarjeta, instalación y compra del software necesario. Se encargará también de la creación de unas bases de datos de clientes, stocks y otras que necesitemos.

-Luis: Una vez registrada se encargará de la tramitación de la patente de la marca comercial, así como las primeras anotaciones contables, dar de alta a los trabajadores... y otras tareas administrativas necesarias en el momento de apertura.

## **10. PLAN ECONOMICO Y FINANCIERO**

Para la realización de este apartado se ha utilizado el Excel “PLAN DE NEGOCIO” (e.ditor consulting s.l. y A.M. Dunyo, 2016) facilitado en la asignatura Plan Económico y Financiero. En el cual se van introduciendo todos los datos del negocio a crear, y del cual se obtienen las Cuentas de resultados, Previsión de Tesorería y Balances, que se irán analizando en los siguientes puntos.

### **10.1 Plan de Inversiones**

En este apartado se desglosan y definen todas las inversiones y gastos necesarios para la puesta en marcha de nuestra empresa.

Figura 32: Inversión en activos

<b>Inversiones en ACTIVOS</b>	
Stock Inicial	2000€
Gastos legales constitución	700€
Patentes y marcas	250€
Fianzas y depósitos	500€
Fondo reserva imprevistos	750€
Reforma y decoración locales	3.000€
Maquinaria	1.000€
Equipos informáticos	3.800€
Mobiliario Oficina y Almacén	2500
Programas informáticos	500€
Salarios Previos al inicio de la actividad	2000€
<b>INVERSIÓN TOTAL PREVISTA</b>	<b>19.000€</b>

Fuente: elaboración propia

-Mobiliario: 2500€. Presupuesto estimado para la compra de mesas, sillas, ficheros... para la oficina; Y estanterías, cajas, mesas de trabajo... para la zona de almacén y producción.

-Maquinaria: 1000€. Bordadora computarizada Brother F440.

-Equipos informáticos: 3800€. Presupuesto estimado para la compra de 3 ordenadores (1 oficina y 2 diseño gráfico), 2 tabletas gráficas, y una impresora (para la oficina y las pegatinas) y un móvil para la empresa.

-Programas informáticos: 500€. Para la oficina (Office y programa contabilidad) Y programa de diseño.

-Patentes y Marcas: 250€. Registro Oficina Española de Patentes y Marcas.

-Fianzas y depósitos: 500€. un mes de alquiler.

-Gastos legales de constitución: 700€. Destinados al pago de los gastos provenientes de los tramites de constitución.

-Stock Inicial 2000€

-Fondo reserva imprevistos: 500€.

-Salarios Previos al inicio de la actividad: 3.700€. Salarios durante la fase de puesta en marcha

## **10.2 Plan de Financiación**

En este punto se determina de donde obtendremos los fondos necesarios para financiar nuestro plan de inversiones. La financiación la obtendremos de 3 fuentes: Capital monetario aportado por los socios, capital en especie aportado por los socios y deudas a largo plazo.

Figura 33: Necesidad de fondos y financiación.

<b>NECESIDAD FONDOS</b>		<b>FINANCIACIÓN</b>		
Establecimiento	4.950	Capital	9000	<b>Recursos</b>
Inm. Financiero	500	Subvenciones	0	<b>Propios</b>
Inmovilizado	10.800	<b>Recursos Propios</b>	<b>9000</b>	vs <b>Ajenos</b>
Stock inicial	2000	Líneas de crédito	0	<b>47,4%</b>
Provisiones F	750	Préstamos a corto	0	
<b>Total NF</b>	<b>19000</b>	Préstamos a largo	10000	
Cobertura	100%	<b>Recursos Ajenos</b>	<b>10.000</b>	

Fuente: Elaboración propia.

La primera parte de la inversión la obtenemos del capital aportado por los socios, la cual se dividirá en dos partes. Por un lado, se aportarán 2.500€ por socio en Capital social. También se aportarán teclados, monitores, mesas... cada uno en la medida de lo posible aportando 500€ por socio en equipo informático y mobiliario. En total la aportación en capital sumara 9.000€, que se aportaran en el momento de creación de la empresa.

Los 10000€ restantes se obtendrán a través de un préstamo a largo plazo. Para los cálculos se han consultado páginas web de varios bancos. Salvo el BBVA que ofrece un simulador de préstamos online, el resto de páginas no ofrecen mucha información que sirva de utilidad. Así que se ha solicitado información en algunas sucursales de distintos bancos.

Hemos decidido un plazo de devolución del préstamo de 5 años, para el cual nos ofrecen unos intereses de entre 7 y 10%, en función de la valoración del riesgo y los plazos de amortización del préstamo. En el “Anexo I: Plan de amortización del préstamo” podemos ver el cuadro de amortización de un préstamo francés de 10.000€ al 9%, tipo de interés utilizado para los cálculos, y con amortización en cuotas mensuales.

### **10.3 Facturación (ventas) y costes (gastos)**

A continuación se muestran los ingresos obtenidos por la actividad de la empresa, todos ellos procedentes de las ventas, así como una descripción de los costes operativos que va a tener en el transcurso de su actividad. Información más detallada en el primer Anexo: “Informe 1: Cuentas previsionales primer ejercicio” (Apartado 1: Pérdidas y Ganancias previstas).

#### **10.3.1 Ingresos Ventas**

Los ingresos serán los provenientes de las ventas, ya que es la única actividad a la que nos dedicamos. Partiendo de la previsión de ventas mensuales y multiplicadas por el precio se obtiene la siguiente previsión de ingresos.

Para los cálculos se ha previsto un 1% de porcentaje de devoluciones en ventas, cantidad tan reducida ya que la producción será pequeña y manual y el fallo será mínimo. También se ha incluido un porcentaje del 5% de ventas a 30 días, las cuales representan las tiendas asociadas.

Figura 34: Ingresos de ventas.

INGRESO	Total	%	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.
Venta neta total	149.688	100%	8.851	8.950	9.049	11.479	11.999	12.618
Venta bruta	151.200	101%	8.940	9.040	9.140	11.595	12.120	12.745
Menos venta	-1.512	-1%	-89	-90	-91	-116	-121	-127
Ingresos netos total	149.688		8.851	8.950	9.049	11.479	11.999	12.618
INGRESO	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo		
Venta neta total	15.325	15.647	15.201	13.226	13.523	13.820		
Venta bruta	15.480	15.805	15.355	13.360	13.660	13.960		
Menos venta	-155	-158	-154	-134	-137	-140		
Ingresos netos total	15.325	15.647	15.201	13.226	13.523	13.820		

Fuente: Excel "PLAN DE NEGOCIO".

### 10.3.2 Gastos Operativos

-Gastos Compras: 1.871 € mensual (media consumo)

En los gastos de compras se incluye el coste de los materiales necesarios para la producción, es decir: Prendas, hilo, etiquetas y cajas.

Figura 35: Gastos de compras.

GASTO	Total	%	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.
Consumo	<b>22.453</b>	14,9%	1.328	1.342	1.357	1.722	1.800	1.893
Stock inicial	2.000		2000					
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo		
Consumo	2.299	2.347	2.280	1.984	2.029	2.073		

Fuente: Excel "PLAN DE NEGOCIO"

-Gasto personal: 5.500€ mensual (Apartado 8.3)

Los 3 trabajadores se repartirán las tareas en función de sus aptitudes y capacitaciones. El sueldo y tipo de contrato se establece en el apartado 8. En la siguiente tabla se ven recogidos los gastos de personal del primer año.

En el año 2022 se incluirá un nuevo trabajador en función del perfil necesario para la empresa, hemos previsto esto con aumento del 100% por el nuevo trabajador, como puede verse en el aumento de costes de personal de producción y servicio del año 2022, más el 5% anual previsto.

\*En el mes de Julio se ven reflejados los 3700€ de gastos en personal de los meses anteriores al inicio de las ventas, tiempo durante el que se realizará la puesta en marcha de la empresa.

Figura 36: Gastos de personal.

GASTO	Total	%	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.
Personal	69.700	46,6%	9200*	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500
Diciembre	Enero		Febrero	Marzo		Abril		Mayo
5.500	5.500		5.500	5.500		5.500		5.500

Fuente: Excel "PLAN DE NEGOCIO"

-Publicidad y Campañas de promoción: 800€ al mes + 500 por temporada.

La principal Herramienta de marketing serán campañas en plataformas on-line, siendo la más usada será Instagram, Para dichas campañas de marketing se han presupuestado 800€ mensuales. También se ha previsto el gasto de 500€ por temporada (primavera, verano, otoño e invierno) para la realización de campañas con estos Influencers. Además existe la posibilidad de patrocinar pequeñas competiciones de skate y otros deportes urbanos, conciertos, etc.

Figura 37: Publicidad y Campañas de promoción.

GASTO	Total	%	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.
Publicidad y promoción	11.600	7,7%	1.300	800	800	1.300	800	800
Diciembre	Enero		Febrero	Marzo		Abril		Mayo
1.300	800		800	1.300		800		800

Fuente: Excel "PLAN DE NEGOCIO"

-Gastos distribución: 7,5% de las ventas

Como se ha mencionado anteriormente, en el apartado 5.3 en la parte de distribución del marketing mix, las tarifas que nos interesan van desde unos 4€ euros por envío a 8€, por lo que se usará un coste de 6€ por envío para el cálculo de coste. Teniendo cuenta la media de ventas mensual de 340 unidades y que el pedido medio será de 2 productos se ha calculado un coste para la empresa de 1020€ (6€ x 170envios) que se redondean a 1100€ en las previsiones para cubrirnos las espaldas. Cruzando este coste con la previsión de Ventas media hemos calculado una relación del 7,5%. Ajustando así el gasto en distribución al volumen de ventas.

Figura 38: Gastos de distribución.

GASTO	Total	%	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.
Distribución	11.227	7,5%	664	671	679	861	900	946
Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo			
1.149	1.174	1.140	992	1.014	1.037			

Fuente: Excel "PLAN DE NEGOCIO"

-Gastos Alquiler: 500€

Solo será necesario un pequeño local industrial o comercial de unos 150/200 metros cuadrados, que se usará como sede, oficina, fábrica y almacén. El cual se puede encontrar en los alrededores Madrid por alrededor de 500€ al mes.

-Seguros: 600€.

A la hora de realizar un presupuesto, las compañías aseguradoras solicitan la información de los activos y riesgos de la empresa. Los únicos seguros obligatorios en España para todas las empresas son el de Responsabilidad Civil y el de Accidente de los trabajadores. Se ha presupuestado un gasto de 600€, dividido en dos cuotas de 300 en Junio y Diciembre.

-Suministros: 100€

A ser posible incluidos en el alquiler, ya que la bordadora y el equipo informático no consumen gran cantidad de luz, ni se tendrá un consumo de agua mayor que el de un aseo.

-Material oficina: 20 €

Presupuesto en el que se incluye: folios, bolígrafos, carpetas, grapadoras... todo lo necesario para el trabajo administrativo.

-Servicios Bancarios: 10€

Mantenimiento, movimientos de cuentas, pagos de facturas, cobros de cheques, comisiones bancarias...

-Teléfono: 60€

Tarifa plana de Wifi + línea fija + línea móvil

-Imprevistos 50€

-Pago con tarjeta: 0,25%Ventas

Media entre el 0,3% las de crédito y 0,2 las de débito.

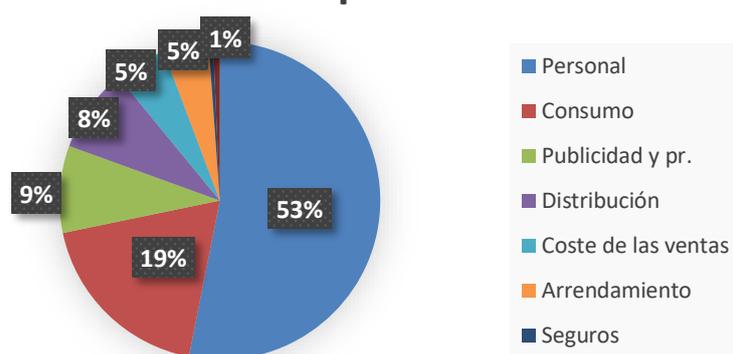
En las Figuras 39 y 40 se puede observar el total y el porcentaje de los costes operativos, es decir sin tener en cuenta los arrendamientos, costes financieros, ni impuestos.

Figura 39: Gastos expresados en porcentajes

Personal	69.700	53,1%
Consumo	24.453	18,6%
Publicidad y pr.	11.600	8,8%
Distribución	11.227	8,6%
Coste de las ventas	6.800	5,2%
Seguros	600	0,5%
Arrendamiento	6.000	4,6%
Otros gastos	880	0,7%

Fuente: Elaboración propia

Figura 40: Diagrama de gastos  
**Costes Operativos**



Fuente: Elaboración propia

#### 10.4 Cuenta de resultados previsional.

Conociendo los gastos e ingresos especificados en el punto anterior se procede a la previsión de la cuenta de resultados del primer ejercicio. La cuenta de resultados del primer año aparece detallada del "Informe 1: Cuentas previsionales primer ejercicio" (Apartado 1: Pérdidas y Ganancias previstas) de los anexos.

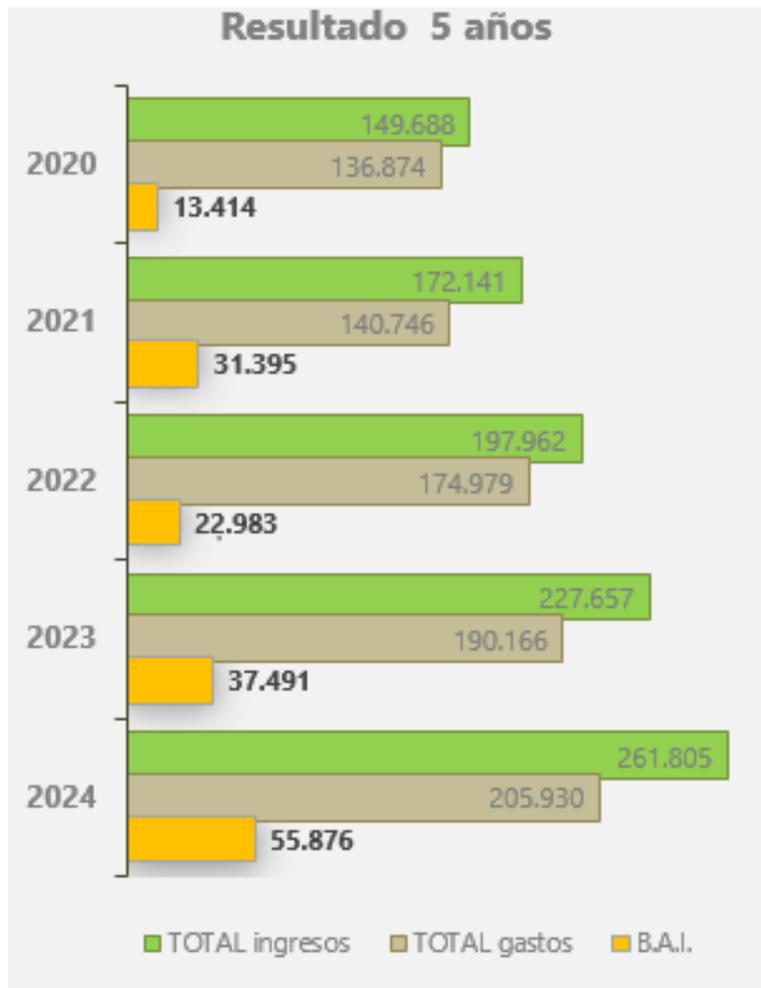
Para la previsión de los siguientes ejercicios se han estimado las siguientes variaciones en partidas de ingresos y gastos. Incremento del 15% en las ventas derivado del aumento del catálogo, ya que se prevé sacar nuevos productos, aumento de clientes y la fidelización de los mismos, con su consecuente aumento del consumo en las compras y gastos variables (hilo y *packaging*).

En cuanto a personal, como ya he mencionado, habrá un aumento del 5% de los sueldos todos los años, y un 100% en el personal de producción procedente de la contratación de un nuevo trabajador en el 2022. Un Incremento del 5% en el gasto en publicidad y material de oficina. Un aumento del 5% seguro, suministros y otros gastos.

Se prevé renovar el equipamiento en 2023, y se han presupuestado 2000€ para la adquisición de un nueva bordadora más potente y 1500€ para renovar los equipos informáticos.

Para vista más detallada de los datos visitar: “Informe 2: Cuentas previsionales 5 años” (Apartado 1: Pérdidas y Ganancias previstas) de los anexos.

Figura 41: Evolucion de ingresos, gastos y resultados



Fuente: Excel "PLAN DE NEGOCIO"

Como se ha mencionado anteriormente, para compensar los salarios tan bajos se ha decidido optar una política de dividendos de un 50% sobre el beneficio, el resto ira a reservas. A largo plazo hemos fijado un aumento del sueldo del 5% anual

Figura 42: Reparto de dividendos

Dividendos	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Resultado Neto</b>	10.060	23.546	17.237	28.118	41.906
<b>Pago dividendos</b> ej. anterior		5.030	11.773	8.619	14.059
irá a reservas		5.030	11.773	8.619	14.059

Fuente: Excel "PLAN DE NEGOCIO"

## 10.5 La previsión de tesorería.

En este apartado se refleja la evolución de la Tesorería a través de la variación mensual del Saldo Neto y Acumulado de la misma. Para el cálculo de dichos saldos se han tenido en cuenta todos los flujos de caja fruto de la actividad de la empresa: gastos provenientes de la financiación, ingresos operativos de las ventas a clientes, gastos operativos del proceso de producción ventas, amortizaciones e impuestos. Para vista de los datos consultar “Informe 1- Cuentas del 1er ejercicio” (Apartado 2: Presupuesto de Tesorería), en el cual se pueden ver todas las partidas de gastos detallada.

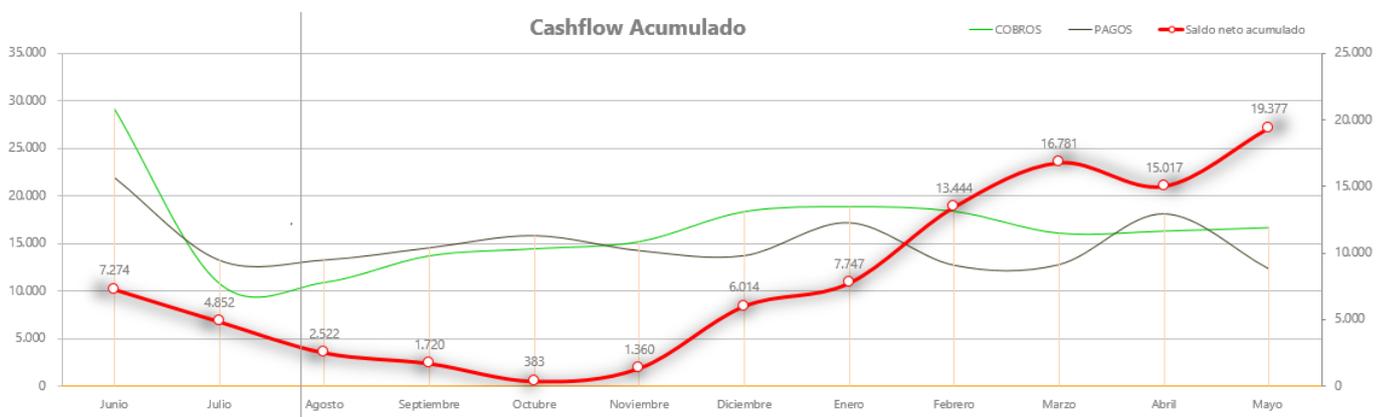
Para la Tesorería se ha de tener en cuenta la política de pagos. Como no se ha puesto en contacto directo con los proveedores ni otros acreedores, hasta que las negociaciones sean reales, se ha decidido poner todos los pagos en el momento de la compra. Cuando se realicen negociaciones y se conozcan las condiciones de financiación de los proveedores se podrá incluir plazos a 30 y 60 días, no de momento.

Figura 43: Saldos mensuales y acumulados de tesorería.

	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.
Saldo neto mensual	<b>7.274</b>	<b>-2.422</b>	<b>-2.329</b>	<b>-802</b>	<b>-1.337</b>	<b>977</b>
Saldo acumulado a final de mes	<b>7.274</b>	<b>4.852</b>	<b>2.522</b>	<b>1.720</b>	<b>383</b>	<b>1.360</b>
	Dic.	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Saldo neto mensual	<b>4.654</b>	<b>1.734</b>	<b>5.697</b>	<b>3.337</b>	<b>-1.764</b>	<b>4.360</b>
Saldo acumulado a final de mes	<b>6.014</b>	<b>7.747</b>	<b>13.444</b>	<b>16.781</b>	<b>15.017</b>	<b>19.377</b>

Fuente: Excel “PLAN DE NEGOCIO”

Figura 44: Grafica evolucion mensual de la tesoreria.



Fuente: Excel “PLAN DE NEGOCIO”

## 10.6 Balance primer año

Figura 45: Balance final del primer año

ACTIVO		Pat. NETO y PASIVO	
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>20.895</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>19.061</b>
Inmoviliz. <b>INTANGIBLE</b>	11.060	<b>FONDOS PROPIOS</b>	19.061
Inmovilizado <b>MATERIAL</b>	8.835		
Inversiones <b>FINANCIERAS</b>	1.000	<b>PASIVO</b>	24.048
<b>CORRIENTE</b>	<b>22.213</b>	<b>NO CORRIENTE</b>	14.034
<b>EXISTENCIAS</b>	2.000	<b>DEUDAS a largo plazo</b>	14.034
<b>REALIZABLE</b>	836	<b>CORRIENTE</b>	10.014
<b>DISPONIBLE</b>	19.377	<b>OTRAS CUENTAS PAGAR</b>	10.014
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>43.108</b>	<b>TOTAL P. N. y PASIVO</b>	<b>43.108</b>

Fuente: Elaboración propia

Para vista más detallada de la evolución de los datos consultar en “Informe 1- Cuentas del 1er ejercicio” (Apartado 3: Balances previsionales).

## 11. ANALISIS DE RIESGO Y PUESTA EN MARCHA

### 11.1 Indicadores económicos y análisis de resultados

Figura 46: Ratios de rentabilidad

1- Rentabilidad	2020	2021	2022	2023	2024
Beneficio Neto vs. Ingresos	6,7%	13,7%	8,7%	12,4%	16,0%
R.O.A. - Return on Assets	35,4%	54,4%	37,9%	45,1%	48,5%
R.O.E. - Return on Equity	52,8%	62,7%	40,0%	45,0%	46,4%

Fuente: Excel “PLAN DE NEGOCIO”

El primer indicador de la rentabilidad es el Margen Neto (Resultado Neto/ingresos), este indicador muestra que tanto por ciento del ingreso total llega a beneficio, tras descontar todos los costes y gastos de la empresa.

En este caso, se puede apreciar como aumenta desde un 6,7% el primer año hasta un 16% en 2024 es debido al aumento del volumen de ventas y la reducción de los costes de las mismas. En el 2022, se observa una reducción de la rentabilidad debido al aumento del coste de personal, procedente de la contratación de un nuevo trabajador.

El ROA (“Return on Assets” o Rentabilidad sobre los Activos=Resultado/Activo) muestra la relación entre el beneficio obtenido y el activo total, independientemente de las fuentes de financiación utilizadas, es decir, del total de los recursos de la empresa cuanto contribuye en los beneficios.

Al igual que en la ratio anterior, se observa un aumento en el 2021 y una reducción en el 2022. La reducción del 2022 es debida al aumento de costes de personal. Todo ello mientras los Activos aumentan constantemente a medida que vamos pagando el leasing y mayor parte de la impresora pasa a formar parte de nuestros activos. En el 2023 se planea la adquisición de una nueva bordadora y la renovación de algunos elementos informáticos, este aumento en los activos se traduce en un menor aumento del ROA que en el primer año.

El ROE (“Return on Equity” =Resultado/Patrimonio Neto) muestra la relación entre el beneficio obtenido y el capital propio, a diferencia del ROA que lo compara con el activo total. Esta ratio muestra la rentabilidad obtenida comparándola con el capital aportado por los socios, las reservas y el resultado del ejercicio.

Al igual que los anteriores, se observa un aumento en el 2021 debido al aumento de los Beneficios, seguido de un descenso en 2022 ya que, mientras el Patrimonio Neto aumenta, el Beneficio disminuye. En los próximos años sigue aumentando debido a que el Beneficio vuelve a aumentar de una forma destacable.

Este índice representa rentabilidad obtenida por los propietarios de la empresa, cuanto mayor sea mejor para estos. Comparando este índice con el coste de oportunidad de, por ejemplo, invertir en deuda pública a cinco o de otros proyectos de inversión.

Figura 47: Ratios de solvencia

2- Solvencia	2020	2021	2022	2023	2024
Capitalización	44,2%	62,5%	68,1%	73,4%	77,4%
Garantía	1,8	2,7	3,1	3,8	4,4
Consistencia	1,5	2,7	3,2	5,9	0,0

Fuente: Excel “PLAN DE NEGOCIO”

El ratio de Capitalización (Fondos propios/ P.N y Pasivo) muestra qué porcentaje del patrimonio total se corresponde con fondos propios. En este caso pasa de un 44,2% a un 77,4% a lo largo de los cinco años, esto se debe a que mientras se va amortizando el préstamo a largo plazo, los fondos propios crecen debido a la acumulación de resultados mucho más rápido que el pasivo corriente.

El ratio de Garantía muestra, como su nombre indica, la garantía de devolución de deudas en caso de liquidación, es decir, si con los activos se podría afrontar la totalidad de las deudas. El valor debe estar por encima de 1. A medida que se va amortizando el préstamo inicial esta se ve aumentada, desde un 1,8 a 4,4 valores de Garantía suficiente frente a acreedores en caso de liquidación y cierre de la empresa.

El ratio de Consistencia o Firmeza mide la relación entre los activos fijos y el exigible a largo plazo, este ratio muestra el grado de seguridad que la empresa muestra ante sus acreedores a largo plazo. Un valor adecuado para este ratio está en torno a 2, en este punto el activo no corriente está financiado al 50% entre capital propio deudas a largo plazo. En el caso de nuestra empresa vemos que el primer año está por debajo de este valor debido a la necesidad del préstamo para la inversión inicial y en el último año muestra 0 ya que hemos amortizado la totalidad de dicho préstamo.

Figura 48: Ratios de liquidez

3- Liquidez	2020	2021	2022	2023	2024
Liquidez	2,2	2,6	3,1	3,5	4,1
Tesorería	2,0	2,5	3,0	3,4	4,0

Fuente: Excel "PLAN DE NEGOCIO"

El ratio de liquidez (activo corriente / pasivo corriente) muestra la capacidad de la empresa de hacer frente a sus deudas a corto plazo con su activo circulante. El ratio de Tesorería (Disponible + Realizable / pasivo corriente) ,también llamado *acid test*, como el anterior muestra la capacidad de hacer frente a deudas a corto plazo pero en este caso sin tener en cuenta los stocks, solo la tesorería y los créditos comerciales y corto plazo. En el caso de estos dos ratios, el valor ha de ser superior a 1, en caso de ser inferior podríamos tener problemas a la hora de afrontar pagos. Un valor superior a 2 podría significar un exceso de tesorería, por el cual se podría obtener rentabilidad. Los valores adecuados para evitar problemas de liquidez y no perder rentabilidad están entre 1,5 y 2

En este caso se aprecia un claro exceso de liquidez a partir del primer año, por lo que se planteara la inversión de ese exceso en nuevos proyectos, como puede ser la apertura de una tienda física, para aumentar la rentabilidad total de la empresa.

Figura 49: Fondo de maniobra

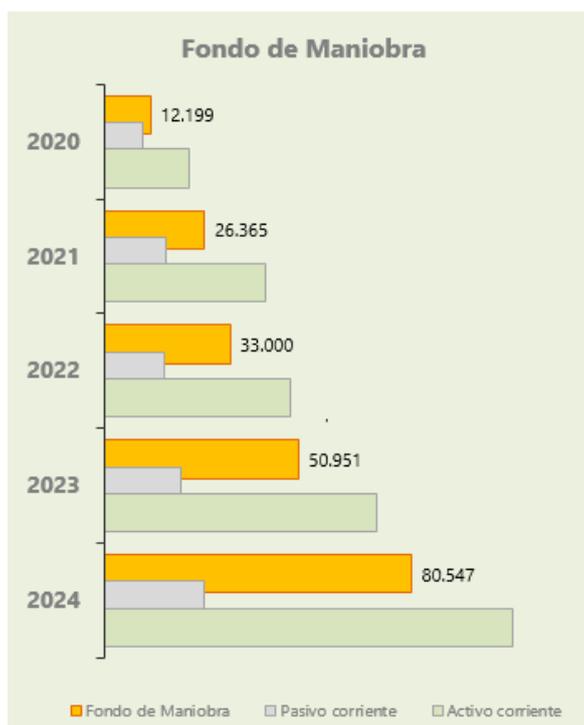
4- Fondo de maniobra	2020	2021	2022	2023	2024
Importe	12.199	26.365	33.000	50.951	80.547
% variación anual		116,1%	25,2%	54,4%	58,1%
% sobre activo	28,3%	43,8%	52,2%	59,8%	69,0%

Fuente: Excel "PLAN DE NEGOCIO"

El Fondo de maniobra es la diferencia entre el activo corriente menos el pasivo corriente. Este indica la capacidad de la empresa de hacer frente a deudas a corto plazo, por lo que está muy relacionado con los ratios de liquidez.

El fondo de maniobra hace referencia al activo circulante que sobra una vez que se ha pagado el pasivo circulante, en este caso se mantiene positivo tanto a corto como a largo plazo va aumentando a lo largo de los años.

Figura 50: Evolucion fondo de maniobra.



Fuente: Excel "PLAN DE NEGOCIO"

Mientras que el pasivo corriente cada vez representa una parte menor del Pasivo más Neto Total, es decir que, aunque aumenta todos los años en comparación con el tamaño de la empresa la proporción disminuye. El Activo corriente, y en especial el disponible, aumentan representando cada vez más una porción mayor del Activo total de la empresa.

Es decir, mientras que el Pasivo Corriente disminuye cada año, el Activo Corriente aumenta. Esto se traduce en un Fondo de maniobra que se observa en la tabla, el cual representa cada vez una proporción mayor respecto al Activo total debido al aumento de Activo Corriente hasta representar casi la totalidad del Activo total.

Figura 51: Ratios de endeudamiento.

5- Endeudamiento	2020	2021	2022	2023	2024
Endeudamiento	1,3	0,6	0,5	0,4	0,3
% Gastos Financieros	1,2%	0,8%	0,5%	0,4%	0,3%

Fuente: Excel "PLAN DE NEGOCIO"

El ratio de endeudamiento (pasivo total/patrimonio neto) muestra la relación existente entre las deudas y los fondos propios de la empresa. Se consideran valores aceptables los inferiores a 1,5. Por encima de 1,5 indica que la necesidad de fondos se cubre excesivamente con deudas.

En este caso se observa una ratio de endeudamiento inicial del 1,3 y después un descenso de la ratio de endeudamiento, esto se debe a la fuerte necesidad de capital inicial que no podemos afrontar para la cual necesitamos un préstamo el cual representa el 52,6% de la inversión inicial. A largo plazo se recupera un coeficiente endeudamiento bajo. Lo que permitiría pedir otro préstamo en caso de necesidad. Aunque no es el caso, como se ha mencionado anteriormente, se dispondrá de un exceso de tesorería para futuras inversiones.

Los gastos financieros se mantienen en 1,2% Y 0,3%, correspondiendo la mayor parte a los intereses generados por el préstamo inicial y el pago de los intereses del leasing.

Figura 52: Ratios de gestión.

6- Gestión	2020	2021	2022	2023	2024
Rotación activo fijo	7,2	9,7	13,6	16,3	26,6
Rotación circulante	6,7	4,1	4,1	3,2	2,4
Días cobro clientes	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Días pago proveedores	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Fuente: Excel "PLAN DE NEGOCIO"

La Rotación de activo fijo (Ingreso Neto/Activo No Corriente) y la rotación de activo circulante (Ingreso Neto/ activo corriente) muestra la eficacia de la empresa en el aprovechamiento de sus activos para generar ventas, cuanto mayor sea esta ratio mayor será la productividad de los activos.

En el caso de la Rotación del activo fijo, mientras que los Ingresos Netos aumentan un 15% constante (previsión aumento de ventas) los Activos se van depreciando con el paso del tiempo. Una vez que acabe la vida útil de nuestros activos y se adquieran nueva maquinaria y equipos informáticos este ratio volverá a descender.

En el caso de la Rotación del circulante sucede, al contrario, mientras que las ventas aumentan un 15% anual, el activo circulante aumenta debido al exceso de tesorería, representando cada vez mayor parte del activo total y reduciendo así este ratio cada vez más a medida que aumenta el de Rotación de activo fijo.

En el plazo de pago de los clientes solo se admite el pago a 30 días a tiendas asociadas las cuales representan solamente un 5% de nuestras ventas totales, de ahí que el periodo medio de cobro sean 2 días. En cuanto al pago de los proveedores, como en principio se trata de una pequeña empresa con escasa capacidad de negociación se ha decidido no incluir esta financiación en los cálculos hasta haber negociado con los proveedores. Y dado que no se tienen problemas de liquidez en principio no se necesitará.

Figura 53: Análisis punto de equilibrio

7- Análisis del punto de equilibrio				
Ventas mínimas anuales en unidades				<b>4.867</b>
			Precio medio previsto	26,5
Facturación necesaria para Punto de Equilibrio				<b>129.162</b>
		% s/Total ventas previstas		86,3%
Total de días para alcanzar el Punto de Equilibrio anual				<b>310,6</b>

Fuente: Excel "PLAN DE NEGOCIO"

El punto de equilibrio muestra el punto en el que los ingresos totales se igualan con los costes totales, es decir, la cantidad de ingresos necesaria antes de empezar a producir beneficio. En el caso de esta empresa se alcanzaría ese punto el día 310, es decir cuando se complete el 86,3% de las ventas previstas para el primer año o unos ingresos de 129.162€.

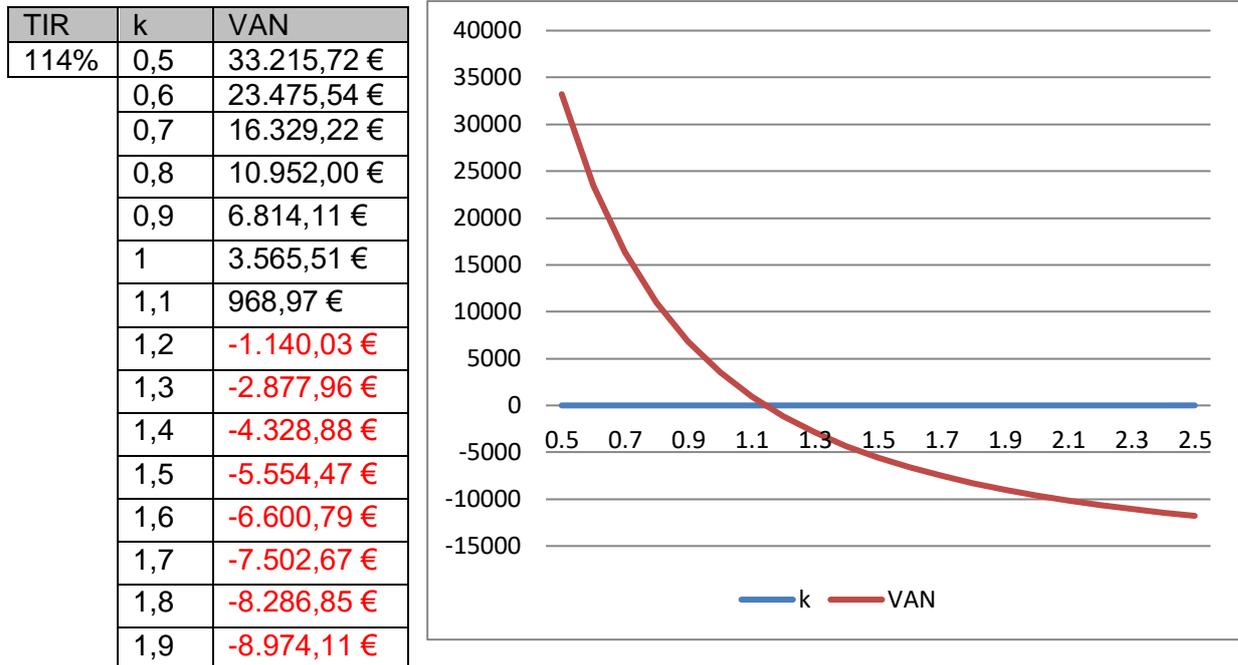
Es decir, durante el primer año se estaría produciendo con niveles de rentabilidad bajos, teniendo que afrontar parte de los costes totales con efectivo de la tesorería (de ahí los saldos negativos en varios meses). Se empezaría a crear Beneficios a partir del día 310 para lo que se tendría que realizar el 86,3% de las ventas, por lo que es probable que el primer año se obtengan pérdidas y no empezemos a generar beneficios hasta los primeros meses del segundo año de actividad de la empresa.

Figura 54: Cobros y pagos operativos

	Inicio	2020	2021	2022	2023	2024
Total cobros netos por ventas		149.688	172.141	197.962	227.657	261.805
Total pagos operativos		-134.807	-146.699	-180.754	-197.577	-215.472
Q= cobros-pagos		14.881	1.724	11.061	21.951	34.749
Valor Residual						+116.724
Inversión Inicial	19000					
Valores anuales	-19000	14.881	1.724	11.061	21.951	176.769

Fuente: Elaboración propia

Figura 55: TIR y VAN



Fuente: Elaboración propia

El VAN o Valor Actual Neto se calcula actualizando los flujos de capital del proyecto al punto 0 en el tiempo, por ello, una inversión será aconsejable o no en función si su VAN es positivo o no. El coste de capital o K representa la tasa de descuento utilizada para actualizar dichos flujos de capital al momento 0.

La TIR o Tasa interna de retorno es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. También se define como el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, para un proyecto de inversión dado.

Para el coste se ha tenido en cuenta los ingresos operativos, el total de los pagos operativos, el valor contable al final del año 5 como Valor Residual y los 19.000€ necesarios de la inversión inicial. En la tabla de la izquierda se puede observar las tasas de descuento utilizadas para el cálculo del VAN.

En la “Figura 55: TIR y VAN” se puede ver los diferentes Valores Actuales Netos en función de la tasa de descuento utilizada. Como se puede ver la Tasa Interna de Retorno para la que el VAN es igual a 0 es de un 114%.

## **11.2 Estudio de viabilidad del proyecto**

En base al análisis de las ratios en los puntos anteriores se puede decir que el proyecto es viable. Las razones para confirmar la viabilidad del proyecto son las cuatro siguientes: es rentable como se puede observar en las ratios de rentabilidad, seguro económicamente como se puede observar en las ratios de solvencia y liquidez a largo plazo, no se tendrán problemas en los pagos a corto plazo como se puede observar en la tesorería y el fondo de maniobra, a nivel operativo somos autosuficientes y se han unos aumentos de personal más que suficientes y por último una previsión de ventas a la baja frente a una previsión de costes al alza permitirá alcanzar el punto de equilibrio antes de lo previsto.

La primera de las razones por la que es viable es la rentabilidad, a finales del primer año se empieza a cosechar beneficios y se observa una tendencia creciente en los ratios de rentabilidad.

Como se puede observar del análisis de los Ratios de Solvencia, la inversión es segura económicamente a largo plazo. Permitiendo el pago de los préstamos a largo plazo y el leasing de la impresora textil.

Como se puede apreciar en las los Ratios de Garantía y Consistencia, los cuales se mantienen por encima de 1 y aumentan de forma positiva, pudiendo afrontar el pago a los acreedores en caso de liquidación.

En cuanto al pago de los acreedores a corto plazo, como se puede ver en el “Informe 1-Cuentas del 1er ejercicio” (Apartado 2: Presupuesto de Tesorería) la tesorería está ajustada al inicio y va creciendo de una manera excesiva a lo largo del proyecto. A corto plazo podría haber ligeros problemas de liquidez, como se puede ver en el análisis de la tesorería del primer año. Aunque haya algún saldo mensual negativo el saldo neto permanece siempre por encima de cero. Llegando a descender por debajo de los 400€ en mayo. En caso de algún imprevisto superior a esa cuantía tendríamos que acceder a algún tipo de financiación a corto plazo, como puede ser un préstamo o una póliza de crédito.

A nivel operativo y de recursos humanos, entre los tres promotores se cumplen todas las tareas a realizar en la empresa y se ha predicho unos aumentos de personal de acorde al aumento de trabajo a realizar en la empresa. Y a largo plazo se ha pronosticado un aumento de personal acorde a la evolución del nivel de ventas y las tareas a realizar. Para esta nueva contratación se realizara un perfil en función de las necesidades.

Con el fin de cubrirse las espaldas y asegurar la fiabilidad de los cálculos, se ha planteado un escenario pesimista en cuanto a los ingresos y gastos se refieren. Se ha realizado la previsión de ventas a la baja, teniendo en cuenta los datos mínimos de efectividad de la publicidad en *Instagram* y asumiendo solo un 5% de ventas a tiendas asociadas. Casi únicamente con conseguir el alcance esperado de nuestra publicidad en *Instagram* se podría alcanzar este nivel de ventas requerido, sin tener en cuenta otros medios como el patrocinio de eventos y otras promociones y métodos de marketing llevados a cabo.

En cuanto a los costes más importantes (personal, compras, distribución y publicidad), se ha calculado los costes en las peores de las condiciones. Por ejemplo, en el caso de los gastos de compras los cuales se han realizado los cálculos con el coste que ofrecen ante un pedido, sin tener en cuenta que al firmar un contrato de suministro se podrá reducir costes y obtener otros servicios como financiación a 30 días.

## **12. PLAN DE CONTINGENCIAS**

En este apartado se desarrolla el plan de contingencias destinado a contrarrestar o evitar las irregularidades producidas en el transcurso de la actividad debido a situaciones imprevistas o crisis. En el transcurso de este TFG se han detectado pequeñas irregularidades que podrían poner en peligro la puesta en marcha y en las cuales se seguirá trabajar y solucionar para mejorar la situación de la empresa en el futuro.

Uno de los problemas a los que se podrán enfrentar al inicio de la actividad es la falta de acceso a financiación. Se ha observado una ratio de endeudamiento ligeramente alto el primer año esto se debe a que se cubre nuestra necesidad de financiación a través de dos fuentes el aporte de capital y un préstamo a largo plazo el cual representa el 53% por ciento de la inversión.

Una solución podría ser la de financiarse ligeramente con los clientes en el inicio a través de un *crowdfunding*. Es decir, realizar la primera venta a amigos, familiares y conocidos a crédito. Se ofrecería una gama inicial de un par de productos que se vendería a crédito, en el momento de la venta se entregaría un número de compra y artículos de promoción como pegatinas o posters con diseños y la opción a sorteos con ese mismo número de compra inicial.

Se buscarán ayudas y subvenciones a nivel nacional o regional para emprendedores, como las “Ayudas a Trabajadores que se constituyan por cuenta propia” ofertada por la comunidad de Madrid, comunidad en la que se establecerá la empresa. Se presentara también el proyecto de negocio a concursos de creación de empresas, como el organizado anualmente por La Facultad de Comercio de la Universidad de Valladolid, en busca de fuentes de financiación.

La inversión inicial y el capital aportado no son muy elevados. De modo que permitirá a los socios promotores ahorrar dicha cantidad, lo cual unido a subvenciones y ayudas a emprendedores, nos permitirá reducir la cantidad obtenida través de un préstamo a largo plazo y con él los gastos financieros.

En cuanto a número de ventas y por lo tanto ingresos se ha tenido en cuenta un escenario pesimista y se ha calculado a la baja el número de ventas. En el caso optimista de que se sobrepase este nivel de ventas más rápido de lo esperado, se podrá compensar la carga de trabajo con horas extras o adelantando los aumentos de personal en caso de que fuera necesario y se debería asumir el coste de este aumento y renegociación de las compras si fuera necesario.

Como se ha mencionado anteriormente, se ha hecho una previsión de los gastos de personal a largo plazo y a priori se podría gestionar la totalidad de la empresa entre los promotores. En caso de alguna tarea o función que no podamos o sepamos desempeñar, para el aumento de personal previsto para el 2022, se realizará un perfil de búsqueda en base a las funciones a realizar y la formación y aptitudes requeridas.

El exceso de tesorería a partir del tercer año se podrá invertir en la renovación de activos. Se ha presupuestado la adquisición de una nueva bordadora y algunos equipos informáticos para 2013 por un valor total de 2500€, se prevé suficiente pero en el transcurso de la actividad podrían surgir imprevistos.

Para este TFG se ha utilizado la gama básica de productos con la se trabajara en las fases iniciales del proyecto. En futuras expansiones se pondrán a disposición del público nuevas prendas de ropa como pueden ser pantalones y zapatillas. Así como algún complemento como pueden ser gafas, riñoneras, collares, etc. Para los que habrá que buscar nuevos proveedores y probablemente adquirir nueva maquinaria. Al margen de la gama de ropa se podría comercializar productos como posters con nuestros diseños.

Una vez establecida la marca en el mercado y siendo reconocida por el público objetivo. Se podrá abrir una tienda física en la que se venda el producto directamente. Se planteará también la creación de un pequeño estudio de tatuaje, en la misma tienda y bajo la misma marca, con el fin de ampliar el modelo de negocio.

### **13. CONCLUSIONES**

A través de este TFG se manifiesta el espíritu emprendedor adquirido durante los años en la Facultad de Comercio. Valiéndonos de nuestras capacidades emprendedoras se creará y pondrá en marcha un proyecto empresarial. Analizando los factores exteriores (políticos, sociales y económicos) e internos (capacidades y aptitudes, disponibilidad de los recursos financieros, etc) y fomentando así el empleo juvenil.

Los promotores pondremos toda nuestra ilusión y nuestras aptitudes al servicio del proyecto, obteniendo así un empleo en el que dedicarnos a aquello que nos gusta. Los promotores llevarán a cabo todas las funciones de la empresa, dependiendo únicamente de nosotros mismos.

El modelo de negocio on-line que planteamos encaja a la perfección con el auge de este sector del comercio. Permitiendo el aprovechamiento de los conocimientos en el uso de las nuevas tecnologías y la comunicación. La globalización actual facilita también el comercio internacional que se llevara a cabo a través de los conocimientos en lenguas extranjeras, con las que se adaptara la página web a otras nacionalidades ampliando así el alcance de nuestra empresa.

Se puede afirmar que es un proyecto rentable y fiable, como se ha podido ver a través de todo el análisis de mercado y financiero. La empresa se abrirá paso en el mercado encontrando su nicho de mercado entre los consumidores con un gusto por la estética moderna, el *graffiti*, el *skate* y la música urbana. Por ello un público objetivo sobra conocido y con una estrategia de marketing diseñada a medida de los consumidores.

## 14. BIBLIOGRAFIA

- High Dive Apparel. (s.f.). *Tienda online*. Recuperado el enero de 2019, de <https://highdiveapparel.com/>
- American Marketing Association, Committee of definitions (AMA). (1960). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*. Editorial Chicago.
- Brother. (2018). *Tienda Online- Bordadora F440*. Recuperado el octubre de 2018, de <https://brotherie.es/producto/f440/>
- Brother. (2018). *Tienda online-Impresora textil Brother GTX*. Recuperado el octubre de 2018, de <https://brothergtx.com/es/>
- CajaCartonEmbalaje. (s.f.). *Tienda Online*. Recuperado el octubre de 2019, de <https://www.cajacartonembalaje.com/>
- Comision Nacional de Mercados y Competencia. (4 de enero de 2017). *Articulo: La venta de ropa por internet, entre lo mas demandado*. Recuperado el octubre de 2018, de <https://blog.cnmc.es/2018/10/05/mas-moda-a-un-clic-estadisticas-de-comercio-electronico-it-2018/>
- Comision Nacional de Mercados y Competencia. (5 de octubre de 2018). *CNMC blog: Mas moda a un click ( Estadisticas del comercio electronico 1T 2018)*. Recuperado el octubre de 2018, de <https://blog.cnmc.es/2018/10/05/mas-moda-a-un-clic-estadisticas-de-comercio-electronico-it-2018/>
- Correos. (2019). *Tarifas 2019 Peninsula y Baleares*. Recuperado el 2019 de enero, de [https://www.correos.es/ss/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadertype=content-type&blobheadertype1=Content-Disposition&blobheadertype0=application%2Fpdf&blobheadertype1=filename%3DTarifas\\_2019\\_-\\_PyB\\_\\_Paqueteria.pdf&blobkey=id&](https://www.correos.es/ss/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadertype=content-type&blobheadertype1=Content-Disposition&blobheadertype0=application%2Fpdf&blobheadertype1=filename%3DTarifas_2019_-_PyB__Paqueteria.pdf&blobkey=id&)
- e.ditor consulting s.l. y A.M. Dunyo. (2016). *Plan de Negocio - FULL*.
- Facultad de Comercio. (2019). *Premio Creacion de Empresa - Plan de Empresa*. Obtenido de [http://www.facultaddecomercio.uva.es/wp-content/uploads/2019/03/Plan\\_XII-Premio-CE\\_2019.pdf](http://www.facultaddecomercio.uva.es/wp-content/uploads/2019/03/Plan_XII-Premio-CE_2019.pdf).
- Gonzalez, J. F. (2012). *Creación de empresas: Guía del emprendedor*. Editorial Pirámide.
- Idealista. (enero de 2019). *Local en la Calle Camaren, Aluche, Madrid*. Recuperado el enero de 2019, de <https://www.idealista.com/inmueble/36011018/>
- IdeasParaTuEmpresa. (13 de junio de 2017). *Calculadora: Cuanto te cuesta contratar a un empleado*. Recuperado el noviembre de 2018, de <https://ideasparatuempresa.es/calculadora-calcula-cuanto-te-cuesta-contratar-a-un-nuevo-empleado/>

- Instituto Nacional de Estadística. (25 de octubre de 2018). *Nota de prensa Encuesta de Población Activa Tercer Trimestre 2018*. Obtenido de <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0318.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (13 de diciembre de 2018). *Nota de Prensa: Cifras de Población/Estadísticas de Migraciones*. Obtenido de [https://www.ine.es/prensa/cp\\_j2018\\_p.pdf](https://www.ine.es/prensa/cp_j2018_p.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). *Sección de Prensa PIB*. Recuperado el octubre de 2018, de [https://www.ine.es/prensa/pib\\_prensa.htm](https://www.ine.es/prensa/pib_prensa.htm)
- Instituto Nacional de Estadística. (15 de enero de 2019). *Nota de Prensa Índice de Precios de Consumo*. Obtenido de <http://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc1218.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (s.f.). *Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del Padrón municipal*. Recuperado el diciembre de 2018
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.
- Tokio Goods Clothing. (s.f.). *Tienda online*. Recuperado el enero de 2019, de <https://tokyogoodsclothing.com/>
- Trías de Bes, F. (2007). *El libro negro del emprendedor: No digas que nunca te lo advertieron*. Empresa Activa.
- Viento Clothing. (s.f.). *Tienda online*. Recuperado el enero de 2019, de <https://www.vientoclothing.com/es/>
- Wordans. (s.f.). *Tienda online*. Recuperado el octubre de 2018
- Wunderlabel. (s.f.). Recuperado el octubre de 2018, de <https://wunderlabel.es>

## 15. ANEXOS

### I. Cuadro de Amortización del préstamo.

Año	Mes	Termino amortizativo	Intereses	Cuota de amortización	Capital vivo	Capital amortizado
<b>2020</b>	0				10000	0
	1	207,58 €	75,00	132,58 €	9.867,42 €	132,58
	2	207,58 €	74,01	133,58 €	9.733,84 €	266,16
	3	207,58 €	73,00	134,58 €	9.599,26 €	400,74
	4	207,58 €	71,99	135,59 €	9.463,67 €	536,33
	5	207,58 €	70,98	136,61 €	9.327,06 €	672,94
	6	207,58 €	69,95	137,63 €	9.189,43 €	810,57
	7	207,58 €	68,92	138,66 €	9.050,77 €	949,23
	8	207,58 €	67,88	139,70 €	8.911,07 €	1088,93
	9	207,58 €	66,83	140,75 €	8.770,32 €	1229,68
	10	207,58 €	65,78	141,81 €	8.628,51 €	1371,49
	11	207,58 €	64,71	142,87 €	8.485,64 €	1514,36
	12	207,58 €	63,64	143,94 €	8.341,70 €	1658,30
<b>2021</b>	13	207,58 €	62,56	145,02 €	8.196,68 €	1803,32
	14	207,58 €	61,48	146,11 €	8.050,57 €	1949,43
	15	207,58 €	60,38	147,20 €	7.903,37 €	2096,63
	16	207,58 €	59,28	148,31 €	7.755,06 €	2244,94
	17	207,58 €	58,16	149,42 €	7.605,64 €	2394,36
	18	207,58 €	57,04	150,54 €	7.455,10 €	2544,90
	19	207,58 €	55,91	151,67 €	7.303,43 €	2696,57
	20	207,58 €	54,78	152,81 €	7.150,62 €	2849,38
	21	207,58 €	53,63	153,95 €	6.996,66 €	3003,34
	22	207,58 €	52,47	155,11 €	6.841,56 €	3158,44
	23	207,58 €	51,31	156,27 €	6.685,28 €	3314,72
	24	207,58 €	50,14	157,44 €	6.527,84 €	3472,16
<b>2022</b>	25	207,58 €	48,96	158,62 €	6.369,21 €	3630,79
	26	207,58 €	47,77	159,81 €	6.209,40 €	3790,60
	27	207,58 €	46,57	161,01 €	6.048,39 €	3951,61
	28	207,58 €	45,36	162,22 €	5.886,17 €	4113,83
	29	207,58 €	44,15	163,44 €	5.722,73 €	4277,27
	30	207,58 €	42,92	164,66 €	5.558,07 €	4441,93
	31	207,58 €	41,69	165,90 €	5.392,17 €	4607,83
	32	207,58 €	40,44	167,14 €	5.225,03 €	4774,97
	33	207,58 €	39,19	168,40 €	5.056,63 €	4943,37
	34	207,58 €	37,92	169,66 €	4.886,97 €	5113,03
	35	207,58 €	36,65	170,93 €	4.716,04 €	5283,96
	36	207,58 €	35,37	172,21 €	4.543,83 €	5456,17
<b>2023</b>	37	207,58 €	34,08	173,50 €	4.370,32 €	5629,68

	38	207,58 €	32,78	174,81 €	4.195,52 €	5804,48
	39	207,58 €	31,47	176,12 €	4.019,40 €	5980,60
	40	207,58 €	30,15	177,44 €	3.841,96 €	6158,04
	41	207,58 €	28,81	178,77 €	3.663,19 €	6336,81
	42	207,58 €	27,47	180,11 €	3.483,08 €	6516,92
	43	207,58 €	26,12	181,46 €	3.301,62 €	6698,38
	44	207,58 €	24,76	182,82 €	3.118,80 €	6881,20
	45	207,58 €	23,39	184,19 €	2.934,61 €	7065,39
	46	207,58 €	22,01	185,57 €	2.749,03 €	7250,97
	47	207,58 €	20,62	186,97 €	2.562,07 €	7437,93
	48	207,58 €	19,22	188,37 €	2.373,70 €	7626,30
<b>2024</b>	49	207,58 €	17,80	189,78 €	2.183,92 €	7816,08
	50	207,58 €	16,38	191,20 €	1.992,71 €	8007,29
	51	207,58 €	14,95	192,64 €	1.800,08 €	8199,92
	52	207,58 €	13,50	194,08 €	1.605,99 €	8394,01
	53	207,58 €	12,04	195,54 €	1.410,46 €	8589,54
	54	207,58 €	10,58	197,01 €	1.213,45 €	8786,55
	55	207,58 €	9,10	198,48 €	1.014,97 €	8985,03
	56	207,58 €	7,61	199,97 €	815,00 €	9185,00
	57	207,58 €	6,11	201,47 €	613,52 €	9386,48
	58	207,58 €	4,60	202,98 €	410,54 €	9589,46
	59	207,58 €	3,08	204,50 €	206,04 €	9793,96
	60	207,58 €	1,55	206,04 €	0,00 €	10000,00

## II. Informe 1: Cuentas del primer ejercicio.

BLOQUES		Plan de Negocio 1 - Pérdidas y ganancias previstas 1er. Ejercicio: 2020												1
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>INGRESOS</b>	Total	%												
Venta neta total	149.688	100,0%	8.851	9.049	9.049	11.479	11.999	12.618	15.325	15.647	15.201	13.226	13.523	13.820
Venta bruta	151.200	101,0%	8.940	9.140	11.595	12.120	12.745	15.480	15.805	15.355	13.360	13.660	13.960	
Menos venta	-1.512	-1,0%	-89	-91	-116	-121	-127	-155	-158	-134	-137	-140	-140	
Otros ingresos	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>TOTAL ingresos netos</b>	<b>149.688</b>		<b>8.851</b>	<b>9.049</b>	<b>9.049</b>	<b>11.479</b>	<b>11.999</b>	<b>12.618</b>	<b>15.325</b>	<b>15.647</b>	<b>15.201</b>	<b>13.226</b>	<b>13.523</b>	<b>13.820</b>
<b>GASTOS</b>	Total	%												
Consumo iniciales	22.453	14,9%	1.328	1.342	1.357	1.722	1.800	1.893	2.299	2.347	2.280	1.984	2.029	2.073
compras finales	22.453	14,9%	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Coste de ventas variables	6.800	4,5%	2.400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Personal	6.800	4,5%	2.400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
comisiones salarios previos	3.700	2,5%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
producción/servicio marketing/ventas administración/DG	21.600	14,4%	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Marketing y ventas	22.827	15,2%	1.964	1.471	1.479	2.161	1.700	1.746	2.449	1.974	1.940	2.292	1.814	1.837
Publicidad y pr. Otros market. Gastos ventas variables	11.600	7,7%	1.300	800	800	1.300	800	800	1.300	800	800	1.300	800	800
Generales y adm	8.880	5,9%	990	690	690	690	690	690	690	690	690	690	690	690
Gastos I+D Arrendamientos Conservación S. Profesionales Tributos Seguros Otros servicios Viajes, dietas... Material Oficina Transportes	6.000	4,0%	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Excepcionales	600	0,4%	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Insolvencias	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total gastos</b>	<b>131.260</b>	<b>87,7%</b>	<b>15.931</b>	<b>9.454</b>	<b>9.476</b>	<b>10.523</b>	<b>10.140</b>	<b>10.279</b>	<b>11.688</b>	<b>10.961</b>	<b>10.860</b>	<b>10.916</b>	<b>10.483</b>	<b>10.550</b>
E.B.I.T.D.A.	18.428	12,3%	-7.081	-504	-427	956	1.859	2.339	3.637	4.686	4.341	2.310	3.041	3.271
Amortizaciones	3.155	2,1%	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263
Res. Explotación	15.273	10,2%	-7.344	-767	-690	693	1.596	2.076	3.374	4.423	4.078	2.048	2.778	3.008
<b>FINANCIEROS</b>	Total	%												
ingresos	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
gastos intereses	1.859	1,2%	192	142	142	148	150	151	158	159	158	153	153	154
Otros gastos financ.	424	0,0%	72	22	23	29	30	32	38	39	38	33	34	35
<b>RESULTADO</b>	Total	%												
antes de impuestos	13.414	9,0%	-7.535	-909	-832	545	1.447	1.925	3.216	4.265	3.921	1.895	2.624	2.854
impuestos	-3.354	-25,0%	1.884	227	208	-136	-362	-481	-804	-1.066	-980	-474	-656	-713
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>10.061</b>	<b>6,7%</b>	<b>-5.652</b>	<b>-682</b>	<b>-624</b>	<b>409</b>	<b>1.085</b>	<b>1.443</b>	<b>2.412</b>	<b>3.199</b>	<b>2.940</b>	<b>1.421</b>	<b>1.968</b>	<b>2.140</b>



BLOQUES Plan de Negocio 2- Presupuesto de Tesorería 1er. Ejercicio: 2020

3

COBROS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Total</b>	<b>180.286</b>	<b>19.000</b>	<b>10.174</b>	<b>10.823</b>	<b>10.943</b>	<b>13.743</b>	<b>14.487</b>	<b>15.230</b>	<b>18.380</b>	<b>18.913</b>	<b>18.421</b>	<b>16.123</b>	<b>16.705</b>
<b>Cobros por ventas</b>	<b>19.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Socios	9.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos	10.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvenciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I.V.A. y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total cobros</b>	<b>199.286</b>	<b>10.823</b>	<b>10.943</b>	<b>13.743</b>	<b>14.487</b>	<b>15.230</b>	<b>18.380</b>	<b>18.913</b>	<b>18.421</b>	<b>16.123</b>	<b>16.345</b>	<b>16.705</b>	
<b>PAGOS</b>	<b>Total</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b>Pagos operativos</b>	<b>134.807</b>	<b>10.990</b>	<b>10.009</b>	<b>10.036</b>	<b>11.303</b>	<b>10.839</b>	<b>11.008</b>	<b>12.713</b>	<b>11.832</b>	<b>11.711</b>	<b>11.778</b>	<b>11.254</b>	<b>11.335</b>
Salarios e incentivos	29.700	2.475	2.475	2.475	2.475	2.475	2.475	2.475	2.475	2.475	2.475	2.475	2.475
Comisiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compras	29.588	4.026	1.624	1.642	2.083	2.178	2.290	2.782	2.840	2.759	2.401	2.454	2.508
Gastos prod./servicio	5.808	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484
Variables prod./servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad y promoción	14.036	1.573	968	968	1.573	968	968	1.573	968	968	1.573	968	968
Otros marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de Ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variables de Ventas	13.584	803	812	821	1.042	1.089	1.145	1.391	1.420	1.380	1.200	1.227	1.254
Gastos I+D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arrendamientos	7.260	605	605	605	605	605	605	605	605	605	605	605	605
Conservación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S. Profesionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tributos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seguros	726	363	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros servicios	145	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Suministros	2.323	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
Viajes, dietas...	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Material Oficina	290	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Transportes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liq. costes salariales	30.620	370	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750
Gastos excepcionales	726	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Pagos anteriores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Otros pagos</b>	<b>45.102</b>	<b>10.910</b>	<b>3.236</b>	<b>3.236</b>	<b>3.242</b>	<b>4.985</b>	<b>3.245</b>	<b>1.013</b>	<b>5.347</b>	<b>1.013</b>	<b>1.008</b>	<b>6.855</b>	<b>1.010</b>
Amortización préstamos	1.658	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Gastos financieros	1.859	192	142	142	148	150	151	158	159	158	153	153	154
Leasings (pali)	5.308	442	442	442	442	442	442	442	442	442	442	442	442
Compra activos	14.431	3.239	2.239	2.239	2.239	2.239	2.239	0	0	0	0	0	0
Gastos establecimiento	1.150	1.150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liquidación I.V.A.	11.921	0	0	0	0	1.742	0	0	4.333	0	0	5.846	0
Retenciones salariales	3.358	333	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275
Impuesto sociedades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros pagos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Anteriores (preparación)	5.417	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total pagos</b>	<b>179.909</b>	<b>21.900</b>	<b>13.245</b>	<b>13.272</b>	<b>14.545</b>	<b>15.824</b>	<b>14.253</b>	<b>13.726</b>	<b>17.180</b>	<b>12.724</b>	<b>12.786</b>	<b>18.109</b>	<b>12.345</b>
<b>SALDOS</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	
<b>Saldo neto mensual</b>	<b>7.274</b>	<b>-2.422</b>	<b>-2.329</b>	<b>-802</b>	<b>-1.337</b>	<b>977</b>	<b>4.654</b>	<b>1.734</b>	<b>5.697</b>	<b>3.337</b>	<b>-1.764</b>	<b>4.360</b>	
<b>Saldo neto acumulado</b>	<b>7.274</b>	<b>4.852</b>	<b>2.522</b>	<b>1.720</b>	<b>383</b>	<b>1.360</b>	<b>6.014</b>	<b>7.747</b>	<b>13.444</b>	<b>16.781</b>	<b>15.017</b>	<b>19.377</b>	

1er. Ejercicio: 2020

Plan de Negocio 3- Balances previsionales

BLOQUES

5

ACTIVO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>23.787</b>	<b>23.524</b>	<b>23.261</b>	<b>22.998</b>	<b>22.735</b>	<b>22.473</b>	<b>22.210</b>	<b>21.947</b>	<b>21.684</b>	<b>21.421</b>	<b>21.158</b>	<b>20.895</b>
Inmoviliz. INTANGIBLE	12.334	12.218	12.103	11.987	11.871	11.755	11.639	11.523	11.408	11.292	11.176	11.060
Inmovilizado MATERIAL	10.453	10.306	10.159	10.012	9.865	9.718	9.570	9.423	9.276	9.129	8.982	8.835
Invers. INMOBILIARIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones FINANCIERAS	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Activ. impuesto diferido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>10.372</b>	<b>7.393</b>	<b>5.070</b>	<b>4.415</b>	<b>3.109</b>	<b>4.123</b>	<b>8.941</b>	<b>10.694</b>	<b>16.364</b>	<b>19.581</b>	<b>17.835</b>	<b>22.213</b>
EXISTENCIAS	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
REALIZABLE	1.098	541	547	694	726	763	927	947	920	800	818	836
Clientes	535	541	547	694	726	763	927	947	920	800	818	836
Socios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	1.126	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DISPONIBLE	7.274	4.852	2.522	1.720	383	1.360	6.014	7.747	13.444	16.781	15.017	19.377
<b>ACTIVO Total</b>	<b>34.159</b>	<b>30.917</b>	<b>28.331</b>	<b>27.413</b>	<b>25.844</b>	<b>26.596</b>	<b>31.150</b>	<b>32.641</b>	<b>38.047</b>	<b>41.002</b>	<b>38.993</b>	<b>43.108</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>3.348</b>	<b>2.667</b>	<b>2.042</b>	<b>2.451</b>	<b>3.536</b>	<b>4.980</b>	<b>7.392</b>	<b>10.591</b>	<b>13.531</b>	<b>14.952</b>	<b>16.920</b>	<b>19.061</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>3.348</b>	<b>2.667</b>	<b>2.042</b>	<b>2.451</b>	<b>3.536</b>	<b>4.980</b>	<b>7.392</b>	<b>10.591</b>	<b>13.531</b>	<b>14.952</b>	<b>16.920</b>	<b>19.061</b>
Capital	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Reservas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultados	-5.652	-6.333	-6.958	-6.549	-5.464	-4.020	-1.608	1.591	4.531	5.952	7.920	10.061
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ajustes por cambios de valor</b>	<b>0</b>											
<b>SUBVENCIONES</b>	<b>0</b>											
<b>PATRIMONIO NETO Total</b>	<b>3.348</b>	<b>2.667</b>	<b>2.042</b>	<b>2.451</b>	<b>3.536</b>	<b>4.980</b>	<b>7.392</b>	<b>10.591</b>	<b>13.531</b>	<b>14.952</b>	<b>16.920</b>	<b>19.061</b>
<b>PASIVO</b>	<b>20.419</b>	<b>19.839</b>	<b>19.258</b>	<b>18.678</b>	<b>18.097</b>	<b>17.517</b>	<b>16.936</b>	<b>16.356</b>	<b>15.775</b>	<b>15.195</b>	<b>14.614</b>	<b>14.034</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>20.419</b>	<b>19.839</b>	<b>19.258</b>	<b>18.678</b>	<b>18.097</b>	<b>17.517</b>	<b>16.936</b>	<b>16.356</b>	<b>15.775</b>	<b>15.195</b>	<b>14.614</b>	<b>14.034</b>
PROVISIONES largo p.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEUDAS a largo plazo	20.419	19.839	19.258	18.678	18.097	17.517	16.936	16.356	15.775	15.195	14.614	14.034
Préstamos largo plazo	9.862	9.724	9.585	9.447	9.309	9.171	9.033	8.894	8.756	8.618	8.480	8.342
Otras deudas a largo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos diferidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PERIODIFICACIONES</b>	<b>0</b>											
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>10.391</b>	<b>8.412</b>	<b>7.030</b>	<b>6.284</b>	<b>4.211</b>	<b>4.099</b>	<b>6.822</b>	<b>5.694</b>	<b>8.741</b>	<b>10.855</b>	<b>7.459</b>	<b>10.014</b>
PROVISIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEUDAS a corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROVEEDORES	9.250	7.400	5.550	3.700	1.850	0	0	0	0	0	0	0
OTRAS CUENTAS PAGAR	1.141	1.012	1.480	2.584	2.361	4.099	6.822	5.694	8.741	10.855	7.459	10.014
Gastos y retenciones personal	3.025	3.025	3.025	3.025	3.025	3.025	3.025	3.025	3.025	3.025	3.025	3.025
I.V.A. pendiente liquidación	0	98	774	1.742	1.157	2.415	4.333	2.139	4.206	5.846	1.794	3.635
Impuestos	-1.884	-2.111	-2.319	-2.183	-1.821	-1.340	-536	530	1.510	1.984	2.640	3.354
PERIODIFICACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PASIVO Total</b>	<b>30.811</b>	<b>28.251</b>	<b>26.289</b>	<b>24.962</b>	<b>22.308</b>	<b>21.616</b>	<b>23.759</b>	<b>22.050</b>	<b>24.516</b>	<b>26.050</b>	<b>22.073</b>	<b>24.048</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO Total</b>	<b>34.159</b>	<b>30.917</b>	<b>28.331</b>	<b>27.413</b>	<b>25.844</b>	<b>26.596</b>	<b>31.150</b>	<b>32.641</b>	<b>38.047</b>	<b>41.002</b>	<b>38.993</b>	<b>43.108</b>

### III. Informe 2: Cuentas a 5 años

BLOQUES	1- Pérdidas y ganancias previstas										2020	2024	1
<b>INGRESOS</b>	<b>2020</b>	%	<b>2021</b>	%	<b>2022</b>	%	<b>2023</b>	%	<b>2024</b>	%			
Venta neta total	149.688	100,0%	172.141	100,0%	197.962	100,0%	227.657	100,0%	261.805	100,0%			
Otros ingresos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%			
<b>TOTAL ingresos netos</b>	<b>149.688</b>		<b>172.141</b>		<b>197.962</b>		<b>227.657</b>		<b>261.805</b>				
% variación anual			15,0%		15,0%		15,0%		15,0%				
<b>GASTOS</b>	<b>2020</b>	%	<b>2021</b>	%	<b>2022</b>	%	<b>2023</b>	%	<b>2024</b>	%			
Consumo	22.453	15,0%	25.821	15,0%	29.694	15,0%	34.149	15,0%	39.271	15,0%			
Coste de ventas	6.800	4,5%	5.520	3,2%	6.348	3,2%	7.300	3,2%	8.395	3,2%			
Personal	69.700	46,6%	69.300	40,3%	95.445	48,2%	100.217	44,0%	105.228	40,2%			
Marketing y ventas	22.827	15,2%	25.671	14,9%	28.883	14,6%	32.514	14,3%	36.619	14,0%			
Generales y adm	8.880	5,9%	9.324	5,4%	9.790	4,9%	10.280	4,5%	10.794	4,1%			
Excepcionales	600	0,4%	630	0,4%	662	0,3%	695	0,3%	729	0,3%			
Insolvencias	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%			
Amortizaciones	3.155	2,1%	3.155	1,8%	3.155	1,6%	4.122	1,8%	4.122	1,6%			
<b>Total gastos</b>	<b>134.415</b>	89,8%	<b>139.421</b>	81,0%	<b>173.977</b>	87,9%	<b>189.276</b>	83,1%	<b>205.158</b>	78,4%			
% variación anual			3,7%		24,8%		8,8%		8,4%				
<b>Res. Explotación</b>	<b>15.273</b>	10,2%	<b>32.720</b>	19,0%	<b>23.985</b>	12,1%	<b>38.381</b>	16,9%	<b>56.647</b>	21,6%			
% variación anual			114,2%		-26,7%		60,0%		47,6%				
<b>FINANCIEROS</b>	<b>2020</b>	%	<b>2021</b>	%	<b>2022</b>	%	<b>2023</b>	%	<b>2024</b>	%			
ingresos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%			
gastos	1.859	1,2%	1.326	0,8%	1.002	0,5%	890	0,4%	772	0,3%			
<b>Res. Financiero</b>	<b>-1.859</b>	-1,2%	<b>-1.326</b>	-0,8%	<b>-1.002</b>	-0,5%	<b>-890</b>	-0,4%	<b>-772</b>	-0,3%			
<b>RESULTADO</b>	<b>2020</b>	%	<b>2021</b>	%	<b>2022</b>	%	<b>2023</b>	%	<b>2024</b>	%			
<b>antes de impuestos</b>	<b>13.414</b>	9,0%	<b>31.395</b>	18,2%	<b>22.983</b>	11,6%	<b>37.491</b>	16,5%	<b>55.876</b>	21,3%			
impuestos	-3.354	-25,0%	-7.849	-25,0%	-5.746	-25,0%	-9.373	-25,0%	-13.969	-25,0%			
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>10.061</b>	6,7%	<b>23.546</b>	13,7%	<b>17.237</b>	8,7%	<b>28.118</b>	12,4%	<b>41.907</b>	16,0%			
% variación anual			134,0%		-26,8%		63,1%		49,0%				

## BLOQUES

## 1- Pérdidas y ganancias prev. (P&amp;L)

2020 2024

2

<b>Ingresos</b>	<b>2020</b>	<b>%</b>	<b>2021</b>	<b>%</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>	<b>2023</b>	<b>%</b>	<b>2024</b>	<b>%</b>
Venta neta total	149.688	100,0%	172.141	100,0%	197.962	100,0%	227.657	100,0%	261.805	100,0%
Otros ingresos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ingresos financieros	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>TOTAL ingresos netos</b>	<b>149.688</b>		<b>172.141</b>		<b>197.962</b>		<b>227.657</b>		<b>261.805</b>	
<b>Coste de las ventas</b>	<b>2020</b>	<b>%</b>	<b>2021</b>	<b>%</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>	<b>2023</b>	<b>%</b>	<b>2024</b>	<b>%</b>
Consumo	22.453	15,0%	25.821	15,0%	29.694	15,0%	34.149	15,0%	39.271	15,0%
Otros costes de venta	6.800	4,5%	5.520	3,2%	6.348	3,2%	7.300	3,2%	8.395	3,2%
Salarios Pers. Prod/serv	21.600	14,4%	22.680	13,2%	46.494	23,5%	48.819	21,4%	51.260	19,6%
<b>Coste de las ventas</b>	<b>50.853</b>	<b>34,0%</b>	<b>54.021</b>	<b>31,4%</b>	<b>82.536</b>	<b>41,7%</b>	<b>90.267</b>	<b>39,7%</b>	<b>98.926</b>	<b>37,8%</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>98.835</b>	<b>66,0%</b>	<b>118.120</b>	<b>68,6%</b>	<b>115.426</b>	<b>58,3%</b>	<b>137.389</b>	<b>60,3%</b>	<b>162.880</b>	<b>62,2%</b>
<b>Gastos Operativos</b>	<b>2020</b>	<b>%</b>	<b>2021</b>	<b>%</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>	<b>2023</b>	<b>%</b>	<b>2024</b>	<b>%</b>
<b>Marketing y ventas</b>	<b>44.427</b>	<b>29,7%</b>	<b>48.351</b>	<b>28,1%</b>	<b>52.697</b>	<b>26,6%</b>	<b>57.519</b>	<b>25,3%</b>	<b>62.874</b>	<b>24,0%</b>
Salarios ventas y mark.	21.600	14,4%	22.680	13,2%	23.814	12,0%	25.005	11,0%	26.255	10,0%
Comisiones s/ventas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Publicidad y promoción	11.600	7,7%	12.760	7,4%	14.036	7,1%	15.440	6,8%	16.984	6,5%
Otros mark. y ventas	11.227	7,5%	12.911	7,5%	14.847	7,5%	17.074	7,5%	19.635	7,5%
<b>Administración y gen.</b>	<b>35.980</b>	<b>24,0%</b>	<b>33.894</b>	<b>19,7%</b>	<b>35.589</b>	<b>18,0%</b>	<b>37.368</b>	<b>16,4%</b>	<b>39.237</b>	<b>15,0%</b>
Salarios administración	26.500	17,7%	23.940	13,9%	25.137	12,7%	26.394	11,6%	27.714	10,6%
Gastos I+D	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Arrendamientos	6.000	4,0%	6.300	3,7%	6.615	3,3%	6.946	3,1%	7.293	2,8%
Conservación	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
S. Profesionales	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Tributos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Seguros	600	0,4%	630	0,4%	662	0,3%	695	0,3%	729	0,3%
Otros servicios	120	0,1%	126	0,1%	132	0,1%	139	0,1%	146	0,1%
Suministros	1.920	1,3%	2.016	1,2%	2.117	1,1%	2.223	1,0%	2.334	0,9%
Viajes, dietas...	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Material Oficina	240	0,2%	252	0,1%	265	0,1%	278	0,1%	292	0,1%
Transportes	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Excepcionales	600	0,4%	630	0,4%	662	0,3%	695	0,3%	729	0,3%
Insolvencias	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>80.407</b>	<b>53,7%</b>	<b>82.245</b>	<b>47,8%</b>	<b>88.286</b>	<b>44,6%</b>	<b>94.887</b>	<b>41,7%</b>	<b>102.110</b>	<b>39,0%</b>
<b>E.B.I.T.D.A.<sup>1</sup></b>	<b>18.428</b>	<b>12,3%</b>	<b>35.875</b>	<b>20,8%</b>	<b>27.140</b>	<b>13,7%</b>	<b>42.503</b>	<b>18,7%</b>	<b>60.769</b>	<b>23,2%</b>
Amortizaciones	3.155	2,1%	3.155	1,8%	3.155	1,6%	4.122	1,8%	4.122	1,6%
Gastos Financieros	1.859	1,2%	1.326	0,8%	1.002	0,5%	890	0,4%	772	0,3%
<b>RESULTADO</b>	<b>2020</b>	<b>%</b>	<b>2021</b>	<b>%</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>	<b>2023</b>	<b>%</b>	<b>2024</b>	<b>%</b>
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>13.414</b>	<b>9,0%</b>	<b>31.395</b>	<b>18,2%</b>	<b>22.983</b>	<b>11,6%</b>	<b>37.491</b>	<b>16,5%</b>	<b>55.876</b>	<b>21,3%</b>
Impuestos	-3.354	-25,0%	-7.849	-25,0%	-5.746	-25,0%	-9.373	-25,0%	-13.969	-25,0%
<b>Beneficio NETO</b>	<b>10.061</b>	<b>6,7%</b>	<b>23.546</b>	<b>13,7%</b>	<b>17.237</b>	<b>8,7%</b>	<b>28.118</b>	<b>12,4%</b>	<b>41.907</b>	<b>16,0%</b>

BLOQUES	2- Presupuesto de Tesorería						2020		2024		3
COBROS	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	
<b>Cobros por ventas</b>	<b>180.286</b>	90,5%	<b>208.165</b>	100,0%	<b>239.390</b>	100,0%	<b>275.299</b>	100,0%	<b>316.594</b>	100,0%	
<b>Otros cobros</b>	<b>19.000</b>	9,5%	<b>0</b>	0,0%	<b>0</b>	0,0%	<b>0</b>	0,0%	<b>0</b>	0,0%	
Otros ingresos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Socios	9.000	4,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Préstamos	10.000	5,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Ingresos financieros	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Subvenciones	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
I.V.A. y otros	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
<b>Total cobros</b>	<b>199.286</b>		<b>208.165</b>	4,5%	<b>239.390</b>	15,0%	<b>275.299</b>	15,0%	<b>316.594</b>	15,0%	
<b>PAGOS</b>	<b>2020</b>	<b>%</b>	<b>2021</b>	<b>%</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>	<b>2023</b>	<b>%</b>	<b>2024</b>	<b>%</b>	
<b>Pagos operativos</b>	<b>134.807</b>	74,9%	<b>146.699</b>	78,0%	<b>180.754</b>	77,5%	<b>197.577</b>	78,1%	<b>215.472</b>	76,7%	
Salarios e incentivos	29.700	16,5%	32.670	17,4%	44.996	19,3%	47.245	18,7%	49.608	17,6%	
Comisiones	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Compras	29.588	16,4%	31.244	16,6%	35.930	15,4%	41.320	16,3%	47.518	16,9%	
Gastos prod/servicio	5.808	3,2%	6.679	3,6%	7.681	3,3%	8.833	3,5%	10.158	3,6%	
Variables prod/servicio	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Publicidad y promoción	14.036	7,8%	15.440	8,2%	16.984	7,3%	18.682	7,4%	20.550	7,3%	
Otros marketing	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Gastos de Ventas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Variables de Ventas	13.584	7,6%	15.622	8,3%	17.965	7,7%	20.660	8,2%	23.759	8,5%	
Gastos I+D	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Arrendamientos	7.260	4,0%	7.623	4,1%	8.004	3,4%	8.404	3,3%	8.825	3,1%	
Conservación	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
S. Profesionales	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Tributos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Seguros	726	0,4%	762	0,4%	800	0,3%	840	0,3%	882	0,3%	
Otros servicios	145	0,1%	152	0,1%	160	0,1%	168	0,1%	176	0,1%	
Suministros	2.323	1,3%	2.439	1,3%	2.561	1,1%	2.689	1,1%	2.824	1,0%	
Viajes, dietas...	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Material Oficina	290	0,2%	305	0,2%	320	0,1%	336	0,1%	353	0,1%	
Transportes	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Liq. costes salariales	30.620	17,0%	33.000	17,5%	44.552	19,1%	47.559	18,8%	49.937	17,8%	
Gastos excepcionales	726	0,4%	762	0,4%	800	0,3%	840	0,3%	882	0,3%	
Pagos anteriores	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
<b>Otros pagos</b>	<b>45.102</b>	25,1%	<b>41.411</b>	22,0%	<b>52.520</b>	22,5%	<b>55.333</b>	21,9%	<b>65.639</b>	23,3%	
Amortización préstamos	1.658	0,9%	1.814	1,0%	1.984	0,9%	2.170	0,9%	2.374	0,8%	
Gastos financieros	1.859	1,0%	1.326	0,7%	1.002	0,4%	890	0,4%	772	0,3%	
Leasings (pal.)	5.308	3,0%	5.692	3,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Compra activos	14.431	8,0%	0	0,0%	0	0,0%	4.235	1,7%	0	0,0%	
Gastos establecimiento	1.150	0,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Liquidación I.V.A.	11.921	6,6%	20.561	10,9%	24.888	10,7%	28.420	11,2%	33.545	11,9%	
Retenciones salariales	3.358	1,9%	3.636	1,9%	5.024	2,2%	5.254	2,1%	5.517	2,0%	
Impuesto sociedades	0	0,0%	3.354	1,8%	7.849	3,4%	5.746	2,3%	9.373	3,3%	
Dividendos	0	0,0%	5.030	2,7%	11.773	5,0%	8.619	3,4%	14.059	5,0%	
Otros pagos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Anteriores (preparación)	5.417	3,0%									
<b>Total pagos</b>	<b>179.909</b>		<b>188.110</b>	4,6%	<b>233.274</b>	24,0%	<b>252.911</b>	8,4%	<b>281.111</b>	11,2%	
<b>SALDOS</b>	<b>2020</b>	<b>%</b>	<b>2021</b>	<b>%</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>	<b>2023</b>	<b>%</b>	<b>2024</b>	<b>%</b>	
<b>Saldo neto anual</b>	<b>19.377</b>		<b>20.055</b>	3,5%	<b>6.117</b>	-69,5%	<b>22.388</b>	266,0%	<b>35.483</b>	58,5%	
<b>Saldo neto acumulado</b>	<b>19.377</b>		<b>39.433</b>	103,5%	<b>45.549</b>	15,5%	<b>67.937</b>	49,2%	<b>103.420</b>	52,2%	

BLOQUES

3- Balances previsionales

2020 2024

4

ACTIVO	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>20.895</b>	48,5%	<b>17.740</b>	29,5%	<b>14.585</b>	23,1%	<b>13.963</b>	16,4%	<b>9.842</b>	8,4%
Inmoviliz. INTANGIBLE	11.060	25,7%	9.670	16,1%	8.280	13,1%	6.890	8,1%	5.500	4,7%
Inmovilizado MATERIAL	8.835	20,5%	7.070	11,8%	5.305	8,4%	6.073	7,1%	3.342	2,9%
Invers. INMOBILIARIAS	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Inversiones FINANCIERAS	1.000	2,3%	1.000	1,7%	1.000	1,6%	1.000	1,2%	1.000	0,9%
Activ. impuesto diferido	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>CORRIENTE</b>	<b>22.213</b>	51,5%	<b>42.394</b>	70,5%	<b>48.655</b>	76,9%	<b>71.209</b>	83,6%	<b>106.882</b>	91,6%
EXISTENCIAS	2.000	4,6%	2.000	3,3%	2.000	3,2%	2.000	2,3%	2.000	1,7%
REALIZABLE	836	1,9%	962	1,6%	1.106	1,7%	1.272	1,5%	1.462	1,3%
Clientes	836	1,9%	962	1,6%	1.106	1,7%	1.272	1,5%	1.462	1,3%
Socios	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Otros	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
DISPONIBLE	19.377	45,0%	39.433	65,6%	45.549	72,0%	67.937	79,8%	103.420	88,6%
<b>Total</b>	<b>43.108</b>		<b>60.134</b>		<b>63.240</b>		<b>85.172</b>		<b>116.724</b>	
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>2020</b>	<b>%</b>	<b>2021</b>	<b>%</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>	<b>2023</b>	<b>%</b>	<b>2024</b>	<b>%</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>19.061</b>	44,2%	<b>37.577</b>	62,5%	<b>43.041</b>	68,1%	<b>62.541</b>	73,4%	<b>90.389</b>	77,4%
Capital	9.000	20,9%	9.000	15,0%	9.000	14,2%	9.000	10,6%	9.000	7,7%
Reservas	0	0,0%	5.030	8,4%	16.803	26,6%	25.422	29,8%	39.481	33,8%
Resultados	10.061	23,3%	23.547	39,2%	17.238	27,3%	28.120	33,0%	41.908	35,9%
Otros	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Ajustes por cambios de valor</b>	<b>0</b>	0,0%	<b>0</b>	0,0%	<b>0</b>	0,0%	<b>0</b>	0,0%	<b>0</b>	0,0%
<b>SUBVENCIONES</b>	<b>0</b>	0,0%	<b>0</b>	0,0%	<b>0</b>	0,0%	<b>0</b>	0,0%	<b>0</b>	0,0%
<b>Total</b>	<b>19.061</b>	44,2%	<b>37.577</b>	62,5%	<b>43.041</b>	68,1%	<b>62.541</b>	73,4%	<b>90.389</b>	77,4%
<b>PASIVO</b>	<b>2020</b>	<b>%</b>	<b>2021</b>	<b>%</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>	<b>2023</b>	<b>%</b>	<b>2024</b>	<b>%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>14.034</b>	32,6%	<b>6.528</b>	10,9%	<b>4.544</b>	7,2%	<b>2.374</b>	2,8%	<b>0</b>	0,0%
PROVISIONES largo p.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
DEUDAS a largo plazo	14.034	32,6%	6.528	10,9%	4.544	7,2%	2.374	2,8%	0	0,0%
Préstamos largo plazo	8.342	19,4%	6.528	10,9%	4.544	7,2%	2.374	2,8%	0	0,0%
Otras deudas a largo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Impuestos diferidos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
PERIODIFICACIONES	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>CORRIENTE</b>	<b>10.014</b>	23,2%	<b>16.029</b>	26,7%	<b>15.655</b>	24,8%	<b>20.258</b>	23,8%	<b>26.335</b>	22,6%
PROVISIONES	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
DEUDAS a corto plazo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
PROVEEDORES	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
OTRAS CUENTAS PAGAR	10.014	23,2%	16.029	26,7%	15.655	24,8%	20.258	23,8%	26.335	22,6%
Gastos y retenciones personal	3.025	7,0%	3.019	5,0%	3.893	6,2%	4.053	4,8%	4.220	3,6%
I.V.A. pendiente liquidación	3.635	8,4%	5.162	8,6%	6.016	9,5%	6.832	8,0%	8.146	7,0%
Impuestos	3.354	7,8%	7.849	13,1%	5.746	9,1%	9.373	11,0%	13.969	12,0%
PERIODIFICACIONES	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>24.048</b>	55,8%	<b>22.557</b>	37,5%	<b>20.199</b>	31,9%	<b>22.631</b>	26,6%	<b>26.335</b>	22,6%
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO Total</b>	<b>43.108</b>		<b>60.134</b>		<b>63.240</b>		<b>85.172</b>		<b>116.724</b>	
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>2020</b>	<b>%</b>	<b>2021</b>	<b>%</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>	<b>2023</b>	<b>%</b>	<b>2024</b>	<b>%</b>
FONDO DE MANIOBRA	<b>12.199</b>		<b>26.365</b>	116,1%	<b>33.000</b>	25,2%	<b>50.951</b>	54,4%	<b>80.547</b>	58,1%