



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Plan de empresa: Venta online de camisetas y zapatillas con diseños originales

Presentado por: Samuel Reyes Sánchez

Las Palmas de Gran Canaria, a 9 de diciembre de 2015

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción.....	5
2. Resumen ejecutivo.....	6
3. Idea de negocio.....	7
4. Viabilidad estratégica	7
4.1. Análisis del entorno	7
4.1.1. Análisis del macroentorno.....	7
4.1.2. Análisis del microentorno	12
4.2. Cadena de valor	13
4.3. Matriz DAFO.....	14
4.4. Estrategia a seguir	15
5. Viabilidad comercial.....	15
5.1. Definición del público objetivo	15
5.2. Cuantificación del público objetivo	15
5.2.1. Mercado potencial.....	15
5.2.2. Previsión de ventas del mercado potencial.....	17
5.3. Cuota de mercado.....	18
5.3.1. Cuota de mercado de camisetas	18
5.3.2. Cuota de mercado de zapatillas.....	19
5.4. Política de producto.....	19
5.5. Política de precio.....	21
5.5.1. Costes.....	21
5.5.2. Precios de la competencia	22
5.5.3. Percepción del precio.....	23
5.5.4. Nuestros precios	24
5.6. Política de distribución	24
5.6.1. Canal de distribución.....	24
5.6.2. Mensajería	25
5.7. Política de comunicación.....	26
5.7.1. Nombre comercial y logotipo.....	26
5.7.2. Estrategia de posicionamiento	26

5.7.3. Publicidad	27
5.7.4. Promoción de ventas	29
6. Viabilidad técnico-organizativa	30
6.1. Condicionantes del proceso productivo.....	30
6.2. Análisis del proceso productivo	30
6.2.1. Prioridades competitivas de la empresa	30
6.2.2. Proceso productivo	31
6.2.3. Alternativas existentes de fabricación	33
6.2.4. Capacidad productiva	34
6.3. Localización de las instalaciones	35
6.4. Relación de recursos necesarios	36
6.4.1. Recursos materiales necesarios	36
6.4.2. Recursos humanos necesarios	37
7. Viabilidad económica financiera	38
7.1. Fuentes de financiación	38
7.2. Cuenta de pérdidas y ganancias	39
7.3. Ratios de resultados.....	39
7.3.1. Payback	39
7.3.2. VAN.....	40
7.2.3. TIR	40
8. Personalidad jurídica, trámites y procedimientos para la puesta en marcha	40
8.1. Personalidad jurídica.....	40
8.2. Trámites para la puesta en marcha	42
9. Conclusiones	43
Referencias	44
Anexos.....	47
Anexo 1. Demanda potencial	47
Anexo 2. Imágenes ejemplo de camisetas y zapatillas serigrafiadas.....	48
Anexo 3. Recursos materiales a adquirir.....	49
Anexo 4. Datos contables	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de población europea. Año 2015.....	8
Figura 2. Cadena de valor	14
Figura 3. Demanda potencial. Años 2005-2018	17
Figura 4. Proceso productivo.....	31
Figura 5. Distribución en planta de las instalaciones.....	36
Figura 6. Organigrama.....	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz DAFO	14
Tabla 2. Coste unitario de producir camisetas.....	21
Tabla 3. Coste unitario de producir zapatillas.....	22
Tabla 4. Precios de la competencia de camisetas.....	22
Tabla 5. Precios de la competencia de zapatillas.....	23
Tabla 6. Presupuesto de publicidad	28
Tabla 7. Recursos materiales. Inmovilizado	36
Tabla 8. Stock inicial necesario de materia prima	36
Tabla 9. Cuenta de pérdidas y ganancias. Años 2016-2018	39
Tabla 10. Estimación de compradores	47
Tabla 11. Inversión inicial en material.....	49
Tabla 12. Amortización anual de inmovilizado.....	49
Tabla 13. Préstamo bancario.....	50

1. Introducción

Antes de iniciar cualquier proyecto empresarial es importante diseñar un plan en el que incluir todas aquellas variables a tener en cuenta y que pueden resultar factores diferenciales entre obtener éxito o fracasar. El presente Trabajo Fin de Título consiste en la elaboración de un plan de empresa en el que se analizará el proyecto de forma detallada con el objeto de evaluar su viabilidad.

A través del presente documento se pretende realizar un análisis de la viabilidad de un negocio consistente en vender online camisetas y zapatillas con diseños exclusivos a clientes dentro de la Unión Europea.

Para determinar la viabilidad de esta idea empresarial, en primer lugar se justificará la idea de negocio, para a continuación analizar su viabilidad estratégica con el que se determinarán las posibles oportunidades y amenazas que le ofrece el entorno y las debilidades y fortalezas de la empresa. A partir de esta información se determinará la estrategia óptima a seguir. En segundo lugar, se analizará la viabilidad comercial de la idea con un estudio de la demanda estimada que tendría y el desarrollo de las cuatro variables del marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación. La tercera etapa del trabajo consistirá en un análisis de la viabilidad técnico-organizativa. En ella se estudiará cuál sería el proceso productivo más adecuado, dónde se situaría la empresa y se elaborará una relación de los recursos necesarios para que la empresa funcione correctamente. En el último paso se plasmará todos los datos recogidos durante el trabajo en la viabilidad financiera, que es la encargada de responder a la cuestión de si la empresa es viable económicamente.

Para finalizar, se planteará cuál es la forma ideal de constitución de la sociedad y se concluirá si la idea de negocio es viable o no, explicando las posibles dificultades que deben superarse para que tenga éxito.

2. Resumen ejecutivo

Nombre de la empresa: Reyes Sánchez Samuel, SLNE				
Nombre comercial: T-Shirt				
Fecha de constitución de la empresa: Prevista en enero de 2016				
Datos de constitución en el registro mercantil: En constitución				
PROMOTORES				
Apellidos y nombre: Reyes Sánchez Samuel				
DNI: 78524108S				
Domicilio: C/ Néstor de la Torre, nº 19				
Localidad: Arucas				
Estudios: Graduado en Administración y Dirección de Empresas				
Experiencia: Sin experiencia				
Motivación: La necesidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera de ADE y la satisfacción de crear mi propio proyecto.				
Apellidos y nombre: Socio 2				
DNI: ---				
Domicilio: ---				
Localidad: ---				
Estudios: ---				
Experiencia: ---				
Motivación: ---				
PRINCIPALES INDICADORES DEL PROYECTO		Año 1	Año 2	Año 3
Ventas previstas para los tres primeros años:	Camisetas	7.073 u.f.	7.591 u.f.	8.108 u.f.
	Zapatillas	1.415 u.f.	1.518 u.f.	1.622 u.f.
Beneficio esperado para los tres primeros años		3.617,48 €	18.045,78 €	19.482,30 €
Inversión inicial prevista		36.557,77 €		
Capital propio		12.000,00 €		
Financiación ajena		50.000,00 €		
Total costes fijos anuales		23.652,24 €		
Margen de contribución esperado:	Camisetas	8,10 € por unidad física		
	Zapatillas	16,12 € por unidad física		
Umbral de rentabilidad		17.051 camisetas y 3.203 zapatillas		
Valor actual neto		11.281,76 €		
Tasa interna de rendimiento		18,87%		
Período de recuperación		2 años y 2 meses		

Fuente: Elaboración propia

3. Idea de negocio

La idea de negocio consiste en vender camisetas y zapatillas con diseños exclusivos a través de internet para clientes de la Unión Europea. La propuesta de valor consiste en adquirir productos básicos (camisetas y zapatillas de colores lisos sin ningún tipo de detalle) y darle un sello de distinción a través del serigrafiado de los mismos, ofreciendo al cliente que lo adquiriera la oportunidad de disponer de ropa de estilo único a un precio competitivo.

He optado por esta idea porque considero que es un mercado que actualmente está en crecimiento y permite la entrada de nuevos competidores. Además, la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de la idea no es excesiva y, si se cumplen los resultados previstos, ofrece un buen retorno económico de la inversión.

4. Viabilidad estratégica

4.1. Análisis del entorno

4.1.1. Análisis del macroentorno

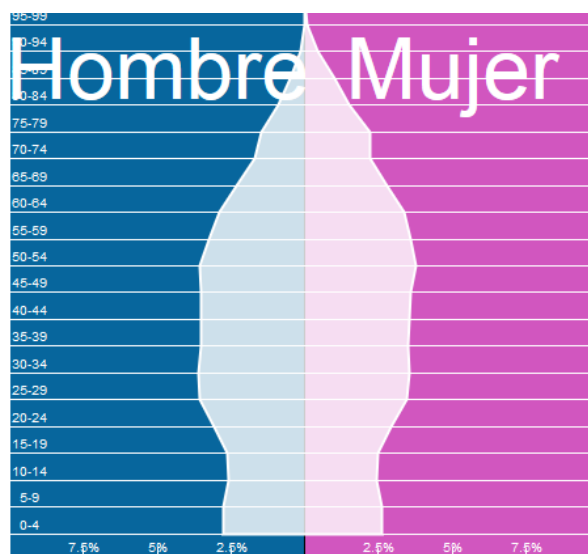
Para realizar el análisis del macroentorno se agruparán los diferentes factores que condicionan dicho entorno en varias dimensiones.

- **Dimensión demográfica y sociocultural**

- a) Pirámide de población europea

En el figura 1 se representa la pirámide de población europea por sexos y tramos de edades para el año 2015. En el mismo podemos observar cómo el tramo de edad con más población es el perteneciente de los 25 a los 49 años (Eurostat, 2015).

Figura 1. Pirámide de población europea. Año 2015



Fuente: *Population pyramid*. Eurostat

b) Evolución del comercio electrónico en Europa

Según un informe elaborado por la compañía RetailMeNot y recogido por el diario El Mundo se augura un crecimiento global de las ventas online en toda Europa. El pasado 2014, el comercio electrónico europeo experimentó un fuerte crecimiento (18,4%), y todas las previsiones apuntan que esta expansión se extenderá a lo largo de los próximos años (hasta llegar a un 18,7% en 2016). Además, el gasto por comprador también aumentó pasando de 974 euros en el año 2014 a 1.082 euros para el presente 2015, lo que representa un incremento del 11,1% (El Mundo, 2015).

c) Cesta de la compra online

Según un informe publicado por el Instituto Nacional de Estadística con datos del Eurostat la ropa, calzado y material deportivo fue la compra online principal que el 27% de la población decidió hacer a través de un ordenador durante el año 2013 (INE, 2014).

• Dimensión económica

a) Poder adquisitivo de la población

Según publica la compañía experta en investigación de mercados GFK en su recién publicado estudio *Purchasing Power 2015* el poder adquisitivo medio europeo se

sitúa en 13.636 euros anuales, lo que supone un incremento de cerca del 4% en valores reales, aunque los niveles varían considerablemente entre los distintos países (GFK, 2015).

b) REF

Según refleja el Gobierno de Canarias en su página web: “El REF es un conjunto de medidas económicas y fiscales que reconoce las singularidades de Canarias y nos compensa por nuestra lejanía e insularidad” (Gobierno de Canarias, 2015).

Algunas de las ventajas fiscales más importantes que concede este régimen son:

- La oportunidad de pagar menos en el Impuesto sobre Sociedades o en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.
 - o Reserva para inversiones en Canarias (RIC): reducción de hasta el 90% de los Beneficios netos no distribuidos sobre la base imponible y deducción en la cuota íntegra del IRPF por los rendimientos netos de explotación destinados a la RIC.
 - o Deducciones por inversiones en Canarias (DIC), aplicable a sectores estratégicos, más ventajosas que las del resto del territorio español.
- Posibilidad de registrarse en la Zona Especial Canaria (ZEC).
- Posibilidad de instalarse en Zonas Francas con singulares ventajas económicas: Ventajas económicas por la práctica de la exportación e importación y del perfeccionamiento activo de mercancías.

c) Préstamos bancarios y tipos de interés

Según los resultados del estudio realizado por el Banco Central Europeo y que recoge el diario económico Cinco Días, España es el país con mejores condiciones de préstamos para pymes. El estudio refleja que el precio de la financiación para empresas en España se ha reducido en 133 puntos básicos durante el último año. El BCE explica que el tipo de interés medio de los préstamos de hasta un millón de euros se sitúa en el 3,59% con perspectivas de seguir mejorando las condiciones de financiación en los próximos meses (Cinco días, 2015).

- **Dimensión tecnológica**

- a) Avance de las conexiones a Internet

Según un artículo publicado por el diario El País basado en un informe de la consultora Analysys Mason España es el país de la Unión Europea que más crece en cuanto a suscriptores de fibra óptica con un aumento del 153% para el primer trimestre de 2015 en comparación con el mismo periodo del año anterior. En términos absolutos supone que aproximadamente unos dos millones de usuarios disfruten de esta tecnología que permite una velocidad de navegación mayor (El País, 2015).

- b) Aumento de la seguridad de compras online

El comercio electrónico necesita garantizar una seguridad técnica y jurídica que impida un anormal funcionamiento del negocio o una desconfianza en el medio utilizado para comerciar. Es por este motivo que se han implantado protocolos de seguridad, que son soluciones tecnológicas que buscan asegurar que los datos relativos a una transacción comercial puedan ser transmitidos al comerciante de forma segura. Los dos protocolos de seguridad más generalizados son el SSL y el SET (Portal del comerciante, 2015).

- c) Métodos de pago de compras por internet

En la actualidad existen múltiples sistemas de pago utilizados en comercio electrónico. Los principales son: Pago con tarjeta, a través de Paypal, por transferencia bancaria y contra reembolso. El objetivo de esta diversidad de opciones es que el cliente elija la opción que para él sea la más segura y así obtener su confianza para obtener el impulso definitivo para completar la transacción (Portal del comerciante, 2015).

- **Dimensión político-legal**

- a) Ayudas al emprendimiento en España

Existen múltiples ayudas destinadas a fomentar que la población construya su propio negocio y consiga auto emplearse. Entre ellas destacan: el pago único por desempleo, la ayuda para jóvenes emprendedores a través del préstamo

participativo de creación de empresas para jóvenes promovido por Enisa (Empresa Nacional de innovación) y las ayudas a la internacionalización para jóvenes que quieran lanzarse a la conquista del mercado exterior (iebschool, 2013).

b) Política de impuestos

El Impuesto sobre Sociedades es un impuesto personal y directo que grava la obtención de renta por parte de las sociedades y demás entidades jurídicas que residan en territorio español a las que se aplica. A los emprendedores se les aplica unos tipos reducidos del 20% y el 15% que es aplicable durante dos años a sociedades constituidas a partir del 1 de enero de 2013. Se aplicará en el primer periodo impositivo en que la base imponible resulte positiva (y por tanto sea obligatorio pagar el impuesto de sociedades) y en el siguiente. Se aplicará el tipo del 15% a la base imponible comprendida entre 0 y 300.000 euros y el 20% a la restante. Será requisito necesario que se considere que la sociedad supone el inicio de una actividad económica (Infoautónomos, 2015).

c) Ley de protección del consumidor en compras online

Los derechos del consumidor online son una adaptación ampliada de los derechos básicos de los consumidores. Algunos de estos derechos son: tener una información clara, concisa y actualizada del producto, conocer los gastos de envío, no facilitar datos personales que no sean necesarios en la transacción, protección de datos personales, utilizar diferentes métodos de pago y que éstos sean seguros, recibir el pedido en un plazo máximo de 30 días, desistir de la compra, ser informado de la recepción comercial y del uso de *cookies*, etcétera. Estas normas de protección surgen como respuesta a una necesidad producida por el auge de este tipo de comercio y sirven para garantizar los derechos de los consumidores online (Cecarm, 2015).

d) Política de devolución de artículos

En información obtenida de la Organización de Consumidores y Usuarios se recoge que tras la entrada en vigor de la nueva Ley de Consumidores y Usuario, el cliente tiene 14 días naturales para devolver un producto sin tener que justificar nada. Si la tienda *online* no ha informado correctamente de este derecho, el plazo es de 12

meses. El vendedor está obligado a devolver los gastos de envío iniciales, pero puede hacer pagar lo que cuesta enviar el producto desde el domicilio del cliente hasta la sede de la tienda (costes de devolución) (OCU, 2015).

e) Dificultad para la venta online desde Canarias

Existen grandes dificultades para la venta online desde Canarias. Estas dificultades vienen producidas fundamentalmente por dos circunstancias: los problemas para el envío de productos debido a los trámites aduaneros que se suman a los problemas propios de la insularidad y el cambio del tipo impositivo que se aplica en Canarias. La conjunción de ambos factores son las causantes que muchas de las empresas establecidas en el resto del territorio español no realicen envíos a Canarias y que las empresas canarias tengan grandes dificultades para competir en mercados fuera del territorio insular (Alzola, 2015).

4.1.2. Análisis del microentorno

Para analizar el microentorno se usará el esquema de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Antes de usar este método es necesario clarificar que el sector de actividad es la venta online de camisetas y zapatillas con diseños exclusivos.

- **Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre competidores existentes en el mercado se considera de nivel medio porque, aunque las empresas que se dedican a este sector luchan por tener mayor cuota de mercado, el crecimiento de la demanda global de este tipo de artículos hace que las empresas puedan optar a un mayor volumen de demanda sin perjuicio directo del resto.

- **Competidores potenciales**

La amenaza por la entrada de nuevos competidores es elevada porque la participación en este sector no requiere una excesiva inversión inicial que actúe como barrera de entrada. Además, no ofrece problemas de distribución al cliente porque el sistema es muy sencillo e igual para todas las empresas del mercado y la variedad de proveedores tampoco supone un obstáculo para abastecerse de la materia prima necesaria.

- **Productos sustitutivos**

Dentro de la disponibilidad de sustitutos, podemos señalar como mayor peligro a los establecimientos físicos y online dedicados a la venta de textil sin diseños exclusivos. La elección de este tipo de artículos por los clientes no supone un coste de cambio monetario, ya que el importe suele ser similar. El coste de cambio para el cliente va enfocado hacia la pérdida de exclusividad de sus productos.

- **Poder negociador de los proveedores**

El poder negociador de los proveedores es reducido debido al elevado número de suministradores capaces de ofrecer un producto con características homogéneas y a precios similares. Por ello, el coste de cambiar al proveedor es prácticamente nulo.

- **Poder negociador de los clientes**

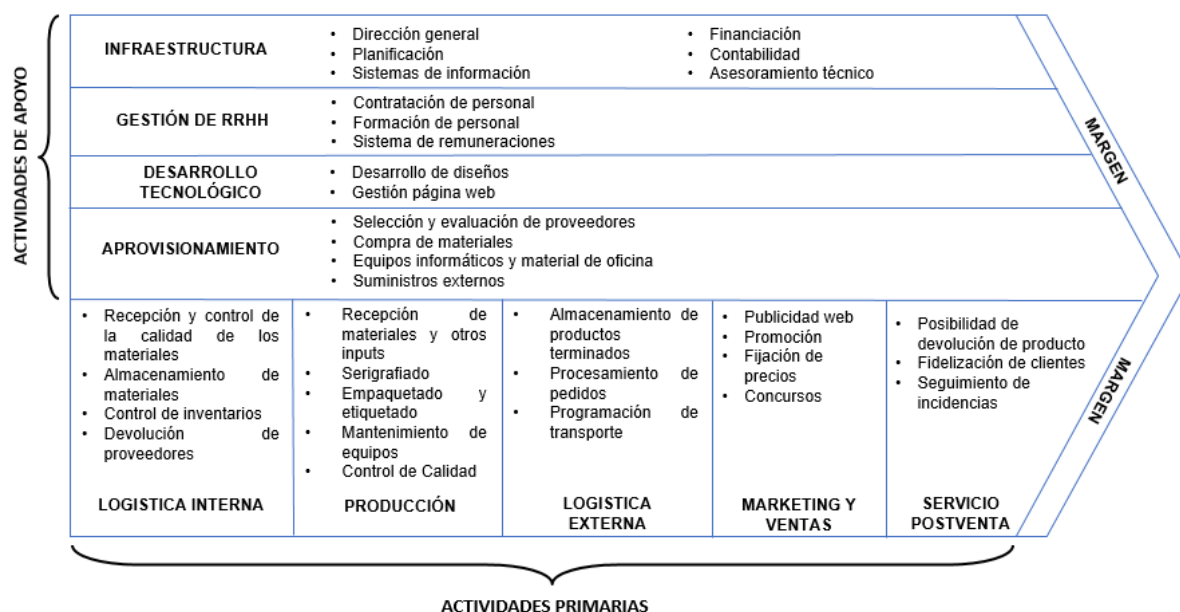
El poder negociador que tienen los clientes es bajo porque al tratarse de fabricación de diseños exclusivos, el cliente no tiene más opción que acudir al productor de dicho diseño si desea comprarlo, no siendo posible obtenerlo a través de otro medio.

4.2. Cadena de valor

La cadena de valor que se presenta en el figura 2 categoriza las actividades que producen valor añadido en la organización y se divide en dos grandes grupo: actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias conforman el grupo de actividades principales en la empresa y se dividen entre: logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas, y servicio postventa. Con respecto a las actividades de apoyo estas son clasificadas según se refieran a: infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento.

Figura 2. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

4.3. Matriz DAFO

Con toda la información obtenida en el análisis del entorno y la cadena de valor de la empresa se realiza la matriz DAFO (tabla 1) que se recoge en el cuadro siguiente y que es una recopilación de las posibles amenazas y oportunidades que ofrece el entorno y de las debilidades y fortalezas que se prevé tenga la organización.

Tabla 1. Matriz DAFO

Fortalezas	Debilidades
- Personal joven y motivado. - Conocimiento del público objetivo. - Diseños propios y exclusivos. - Conocimiento de nuevas tecnologías.	- Falta de experiencia de los emprendedores. - Empresa nueva, desconocida. - Necesidad de financiación externa.
Oportunidades	Amenazas
- Población europea en crecimiento en tramo de edad de público objetivo. - Crecimiento del comercio electrónico. - Aumento del poder adquisitivo del cliente potencial. - Régimen Económico y Fiscal canario. - Rebaja de los tipos de interés. - Ayudas al emprendimiento en España.	- Ley de protección al consumidor en compras online. - Plazo de devolución de productos en compras online. - Dificultad para la venta online desde Canarias. - Rivalidad entre competidores y entrada de nuevas empresas en el mercado. - Disponibilidad de productos sustitutivos cercanos para el cliente.

Fuente: Elaboración propia

4.4. Estrategia a seguir

Una vez planteada la idea de negocio y analizado el entorno y la organización a través de la matriz DAFO se puede concluir que de acuerdo a las características de nuestra empresa y lo que ofrece, se considera que la estrategia más eficaz a seguir es la de diferenciación de los productos.

Esta necesidad de diferenciación de productos es la razón fundamental para realizar serigrafiado con diseños exclusivos, por un lado de las camisetas que se distinguen de una camiseta que puedan comprar hechos por cualquier otra empresa; y por otro de las zapatillas, que es un producto tan novedosos que actualmente no ofrece ninguna empresa de la competencia.

Se ha decidido, además, segmentar el mercado y dirigir nuestros productos, en líneas generales, hacia personas con edades comprendidas entre los 18 y los 40 años que sean usuarios habituales de comprar *online*.

5. Viabilidad comercial

5.1. Definición del público objetivo

El análisis de la viabilidad comercial comenzará con la definición de nuestro público objetivo, al que se van a destinar nuestros productos. Nos vamos a dirigir a personas que vivan en los países pertenecientes a la Unión Europea, de entre 18 y 40 años, que tengan acceso a Internet y que además, realicen compras de textil online a través de este medio. Su perfil más frecuente coincidirá con el propio de una persona joven y creativa, con un poder adquisitivo medio-alto, acostumbrado al uso de la tecnología y que están habituados a realizar un gran número de transacciones por internet, conociendo perfectamente el funcionamiento de las mismas.

5.2. Cuantificación del público objetivo

5.2.1. Mercado potencial

Para el cálculo del mercado potencial del número de compradores nos basamos en los datos de población de la Unión Europea extraídos del Eurostat y que informan que la población en 2014 es de aproximadamente 507 millones de personas (Eurostat, 2015).

Dentro de los datos absolutos de la población, nos centramos en la población que se sitúa entre 18 y 40 años. La población europea en nuestra franja de edad es de 149.599.062 habitantes. A este dato anterior le aplicamos un 27% que corresponde al porcentaje de población que decidió realizar compras online de ropa, calzado y material deportivo en el año 2013 (INE, 2014), que nos sirve de referencia inicial y se estima que se incrementará anualmente un 2% por el aumento que este tipo de compras están experimentando en la actualidad (*Online Business School*, 2014).

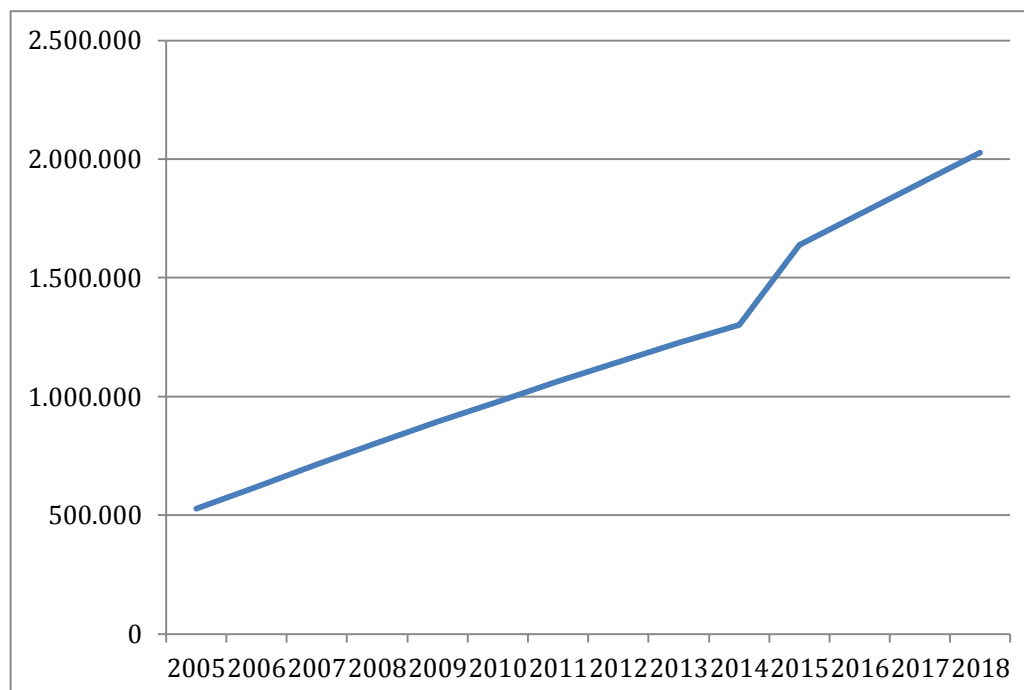
El dato anterior nos proporciona una demanda potencial total para el año 2014 de 43.383.728 compradores de ropa, calzado y material deportivo por Internet.

Para concluir y ser aún más concisos con nuestro mercado potencial, con el fin de evitar riesgos como una previsión demasiado optimista que prevea una demanda sobreestimada que nos haga suponer unos ingresos irreales y que puedan provocar problemas graves a la empresa; a la población que compra ropa por Internet, le aplicamos un 3% que estimamos que sean compradores de camisetas con diseños exclusivos. Este porcentaje es una previsión sustentada principalmente en el principio de prudencia.

Con todos los cálculos realizados en base a estos porcentajes, estimamos que el mercado potencial fue de 1.301.512 compradores potenciales para el año 2014.

Para estimar el mercado potencial futuro hemos utilizado el método consistente en construir una recta de regresión en base a los datos reales que poseíamos y que nos señalaba la demanda entre los años 2005 y 2014. Una vez construida la recta de regresión, simplemente la usamos para estimar la demanda de los próximos años y obtuvimos como resultado una demanda potencial futura de 1.768.360 compradores para el año 2016, 1.892.702 para 2017 y 2.027.043 para 2018. La representación gráfica de nuestra demanda potencial viene representada en la figura 3:

Figura 3. Demanda potencial. Años 2005-2018



Fuente: Elaboración propia

Los cálculos llevados a cabo para la estimación de la demanda potencial futura se encuentran en el anexo 1.

5.2.2. Previsión de ventas del mercado potencial

Una vez hemos calculado la demanda potencial actual y futura en términos de número de compradores, hemos de definir su frecuencia de compras así como el volumen comprado en cada transacción para llegar a una estimación del volumen de compra del mercado en unidades físicas.

Nosotros suponemos que cada usuario realizará por término medio dos compras de camisetas anuales y cada vez que compre, comprará una media de dos artículos.

En base a esta previsión obtenemos que el número total de artículos que se demandará será:

- Año 2016: $1.768.360 \text{ compradores} * 2 \text{ compras} * 2 \text{ artículos} = 7.073.440$ camisetas vendidas.
- Año 2017: $1.897.702 \text{ compradores} * 2 \text{ compras} * 2 \text{ artículos} = 7.590.808$ camisetas vendidas.

Respecto al número de zapatillas vendidas, al tratarse de un producto menos demandado hemos decidido situarnos en un escenario realista que indica que por cada cinco camisetas que se venda sólo se venderá un par de zapatillas. Con esta proporción se determina que el número de zapatillas vendidas para 2016 será de 1.414.688 pares, incrementándose hasta 1.518.162 pares para 2017.

Partiendo de estos datos, determinamos ahora cual será nuestra participación en este mercado.

5.3. Cuota de mercado

5.3.1. Cuota de mercado de camisetas

Para la estimación del cálculo de la cuota de mercado de las camisetas que tendrá nuestra empresa hemos realizado un estudio de nuestra competencia a nivel europeo y español.

Como no hemos podido encontrar ningún estudio donde pudieran aparecer un listado de empresas o ranking donde se mostraran las más poderosas y a partir de ahí realizar una estimación hemos optado por suponer que las grandes compañías de venta de camisetas se reparten una porción entre todas del 90% de la cuota total del mercado, conclusión a la que llegamos una vez analizados sus datos públicos y comprobado los altos volúmenes de ventas que acreditan así como el número de usuarios que visitan su página y que da información acerca de su fama o su influencia.

Entre las empresas analizadas están:

- <http://www.spreadshirt.es/>
- <http://shop.johnnycupcakes.com/?col=freshly-baked>
- <http://store.filthynasty.org/>
- <http://www.shirtcity.es/>
- <http://www.designbyhumans.com/>
- <http://www.threadless.com/>
- <http://www.bustedtees.com/>
- <http://www.cafepress.es/>

- <http://www.pamplimg.com/>
- <http://www.latostadora.com/>

Una vez descontados ese 90% que abarcan estas grandes compañías, suponemos que el resto de la cuota (10%) se repartirá entre el resto de una manera más o menos equitativa sin que ninguna de ellas llegue a superar un 1% de la cuota de mercado total.

A partir de estas estimaciones, nosotros nos hemos situado en tres escenarios distintos (según lo optimista o pesimista que queramos ser):

- **Escenario 1:** Optimista. Siendo optimistas consideraremos que podemos ser la compañía más fuerte de entre todas las que se reparten el mercado que dejan los grandes y nuestra cuota estará en el 1% del mercado potencial. Con esta previsión nuestras ventas para 2016 ascenderían a 70.734 camisetas vendidas.
- **Escenario 2:** Término medio. Estimando una cuota de mercado del 0,1%, nuestras ventas esperadas se situarán en 7.073 camisetas para 2016.
- **Escenario 3:** Pesimista. Estimando una cuota de mercado del 0,01% nuestras ventas serían de 707 camisetas.

Para la elaboración del plan de viabilidad hemos decidido situarnos en un escenario medio. Por tanto, los análisis que realizaremos a partir de ahora los haremos siempre tomado como referencia este escenario.

5.3.2. Cuota de mercado de zapatillas

Respecto al número de zapatillas con diseños exclusivos vendidas nos situaremos en el mismo escenario que para las camisetas y se considera que nuestra cuota de mercado se sitúa en el 0,1% del total. En base a esta estimación, suponemos que las ventas de zapatillas para el año 2016 serán de 1.415 pares de zapatillas.

5.4. Política de producto

Los productos que venderemos serán camisetas y zapatillas serigrafiadas de diferentes modelos y cubriendo una amplia variedad de tallas (desde la S a la XXL

para camisetas y de la talla 35 a 45 para las zapatillas) que se adapte a todo tipo de público, que contarán con un material sin modificar que intentaremos que sea cómodo y de fácil serigrafiado. Estos productos se comercializarán de manera exclusiva a través de nuestra página web. En el anexo 2 se muestra alguna imagen de modelos tipo de camisetas y zapatillas serigrafiadas, que abarcará diseños con diferentes temáticas como series de televisión, cine o deportes, entre otras.

El serigrafiado que utilizaremos será de calidad y duradero y los productos serán entregados en los domicilios de los compradores a través de un servicio de mensajería (véase apartado 5.6.2). Además, en caso de no quedar conformes con el producto, tendrán 14 días naturales desde su recepción para realizar la devolución, siendo el cliente quien tendrá que hacerse cargo del coste de devolución (en caso de que el motivo de devolución sea que la prenda sea recibida en mal estado, la empresa entregará otra sin ningún tipo de cargo).

Con respecto al pago se podrá hacer de distintas formas para facilitar la compra a los clientes; estas formas son: tarjeta de crédito, transferencia bancaria y PayPal (el cual permite a los consumidores que dispongan de correo electrónico, enviar pagos en Internet de forma segura y cómoda).

Los compradores dispondrán de un apartado específico en la página web para realizar consultas, sugerencias, reclamaciones y solicitud de llamada, que consistirá en que nos envíen su número de teléfono y una franja horaria a la que soliciten que los llamemos, y nosotros lo haremos, ya que al ser una empresa que opera a nivel internacional el coste de la llamada puede ser elevado para el cliente.

Los diseños que se estamparán en nuestros productos proceden de dos vías principales: diseños creados por los empleados de la compañía y los enviados por los usuarios de nuestra web, que participarán en nuestros concursos de diseños. Para participar en nuestro concurso, ya sea para votar las propuestas como para crear las suyas propias, nuestros usuarios deben estar registrados (algo que será totalmente gratuito).

Los diseños recibidos pasarán un filtro técnico que realizaremos nosotros mismos para saber si son plasmables en nuestros productos y otro de idoneidad para evitar temas inadecuados, insultos, imágenes sexuales u otros contenidos no permitidos.

Las camisetas y zapatillas diseñadas que pasen a concurso estarán expuestas durante 30 días para que sean votados por los usuarios. Los modelos ganadores del concurso serán plasmados en nuestra tienda virtual para pasar a ser vendidos desde el mismo momento en que resulte ganador.

Los diseñadores premiados serán remunerados en modalidad de pago por producción, recibiendo por cada camiseta vendida con su diseño 2 euros, 1 euro en metálico y 1 euro en puntos para comprar productos de nuestra empresa, donde 10 puntos equivalen a 1 euro de descuento.

5.5. Política de precio

Para establecer el precio, tanto de nuestras camisetas como de las zapatillas hemos tenido en cuenta los siguientes factores: costes, precios de la competencia y percepción del precio por parte de los clientes. A continuación se desarrollan cada uno de estos factores.

5.5.1. Costes

Para saber la base sobre la que se calcula el margen, lo primero que hemos de hacer es saber a cuánto asciende el coste unitario por producto. En las tablas 2 y 3 se representa el coste unitario de las camisetas y zapatillas respectivamente.

Tabla 2. Coste unitario de producir camisetas

Camisetas	U.m. / U. f.	Proveedor
Materia prima	5,00 €	Fruit of the loom
Tintas	1,00 €	Brother
Embalaje	0,15 €	Tips@
Envío	3,75 €	Tips@
COSTE UNITARIO TOTAL	9,90 €	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Coste unitario de producir zapatillas

Zapatillas	U.m. / U. f.	Proveedor
Materia prima	15,00 €	Alixpress
Tintas	1,00 €	Brother
Embalaje	0,38 €	Tips@
Envío	7,50 €	Tips@
COSTE UNITARIO TOTAL	23,88 €	

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, el precio mínimo para poder cubrir los costes variables, es de 9,90€ para las camisetas y de 23,88€ para las zapatillas. Sin embargo, y como es obvio, no vamos a establecer este precio ya que es un precio muy por debajo de la competencia, lo que puede conducir a que sea percibido por los clientes como un producto de mala calidad, como veremos en el punto siguiente. Además de este inconveniente, este coste unitario tiene sólo en cuenta los materiales directos del producto, por lo que perderíamos tanto los costes variables que no tienen relación directa con el producto y los costes fijos, soportando unas pérdidas bastante considerables.

5.5.2. Precios de la competencia

Para analizar los precios de la competencia, hemos acudido a las webs de las empresas más conocidas del sector de textil personalizado, obteniendo los resultados que se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Precios de la competencia de camisetas

Camisetas	Precio
SpreadShirt	Entre 15 y 30 euros
Pamplng	20 euros. Ofertas: 10-15 euros
Filthy Nasty	Entre 20 y 30 Libras
Shirtcity	22 euros
DesignByHumans	20 euros
Threadless	25 euros
Bustedtees	Entre 12 y 24 euros
Cafepress	Entre 20 y 25 euros
Johnny Cupcakes	Entre 15 y 30 euros
La Tostadora	Entre 16 y 20 euros

Fuente: Elaboración propia

Tras este análisis de la competencia, vemos como la media aproximadamente se sitúa alrededor de los 18 euros aproximadamente. Los precios son muy dispares entre empresas, así como los diseños y los tipos de serigrafiado. Además, en todas las empresas, dentro de este precio no están incluidos los gastos de envío del producto. La mayoría de ellas tienen las ofertas de gastos de envío gratis a partir de la compra de un número determinado de camisetas, lo que supone otro aspecto a la hora de establecer nuestro precio.

De empresas de zapatillas personalizadas tenemos menos referencias, debido a que hay menos negocios que se dediquen a hacer esto. Viendo los precios de las tres empresas que hemos encontrado y que se muestran en la tabla 5, llegamos a la conclusión de que la mayoría usa unos precios bastantes altos en comparación a lo que nosotros pensamos establecer.

Tabla 5. Precios de la competencia de zapatillas

Zapatillas	Precio
No Pintas Nada	Desde 69 euros.
Guibo.es	Desde 60 a 90 euros.
dxsneaker	Desde 40 euros

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, este fenómeno se explica porque generalmente no se trata de grandes empresas, sino de negocios artesanales y de una sola persona incluso, que no utilizan maquinaria, sino que pintan a mano las zapatillas.

En este sentido, gracias a nuestro método de producción podemos establecer unos precios asequibles con respecto a la mayoría de la competencia, sin que esto suponga que se perciba como un producto de mala calidad.

5.5.3. Percepción del precio

La percepción que tengan los clientes con respecto al precio que establezcamos es muy importante, ya que de poner un precio bajo, los clientes tendrían una visión del producto negativa, pudiendo considerarse de mala calidad. Por ello, nosotros creemos que el precio del producto no debe bajar de los 10 euros para las camisetas y de los 20 euros para las zapatillas.

Sin embargo, también es importante que no establezcamos un precio excesivamente alto, ya que los clientes no están dispuestos a pagar más del beneficio que ellos creen que les reporta el producto. Con un precio demasiado alto, la mayoría de clientes no comprarían, ya que normalmente no estarían dispuestos a realizar el esfuerzo de pagar un precio tan alto para llevar este tipo de ropa. Este precio máximo lo hemos establecido en 30 euros para las camisetas y en 90 euros para las zapatillas. Suponemos que por encima de estos precios nuestras ventas serán muy cercanas a 0 unidades físicas.

5.5.4. Nuestros precios

Una vez analizados los distintos factores que pueden afectar al precio de nuestros productos, la decisión ha sido de escoger un importe de 18 euros para las camisetas y de 40 euros para las zapatillas. Estos se tratan de unos precios iniciales que variarán en función de diversos factores como puede ser el grado de aceptación del mercado o la inclusión de promociones temporales.

Los pagos se harán todos en el momento de la compra, sin posibilidad de poder aplazarlo. En el momento en el que recibamos el pago de la compra que se ha hecho en la web encargaremos la orden en planta y se requerirá al transportista el envío del producto.

Los clientes podrán disponer del dinero que hayan ganado del concurso para canjear en nuestra tienda en el momento de la compra del producto y así obtener un producto más barato o incluso de manera gratuita.

5.6. Política de distribución

5.6.1. Canal de distribución

Proveedores de materias primas → Nuestra empresa (diseños, impresiones) → Mensajería → Clientes

Al ser una empresa que realiza toda su actividad a través de internet, el canal de distribución es bastante corto. Hay dos sujetos con los que colaboramos: proveedores de materias primas (camisetas, zapatillas, tinta, etcétera) y mensajerías que entregan nuestros productos a los clientes. Intentaremos firmar un acuerdo a

largo plazo con ambos, porque necesitamos una estabilidad que garantice la correcta ejecución de ambas actividades. Además, la existencia de un acuerdo de cooperación entre ambos puede ayudarnos a reducir costes.

5.6.2. Mensajería

La mensajería es un aspecto clave para nuestro negocio porque es la encargada de conectarnos con nuestros clientes y un rendimiento inadecuado de la misma puede suponer el fracaso de la empresa en su totalidad.

Nuestra empresa, al estar ubicada en Gran Canaria cuenta con el hándicap de la insularidad, a lo que hay que añadir los problemas que genera la gestión aduanera en Canarias y que son causantes de las constantes quejas de los empresarios locales porque les impiden competir en igualdad de condiciones con negocios establecidos en la península.

Para conocer de primera mano cómo funcionan las mensajerías que ofrecen sus servicios destinados a empresas *e-commerce* contactamos con varias de ellas, recibiendo respuesta de TIPS@, a la cual agradezco su colaboración en la realización de este trabajo. TIPS@ cobra 7,50 euros por un kilo de mercancía que enviemos desde Gran Canaria, con un suplemento de 2,70 euros por cada kilo adicional y además se cobra un extra de 20 euros por envío como coste de gestión aduanera. Esta gestión aduanera consta de un despacho de exportaciones y otro de importaciones. El tiempo de entrega estimado está confeccionado según “carga aérea” y se realizaría a partir de las 48/72 horas.

TIPS@ tiene almacenes por toda España y la práctica habitual consiste en realizar un envío con varias unidades de cada modelo siendo TIPS@ la encargada de almacenarlo en sus instalaciones y una vez que se vende el producto, mandamos la orden a la mensajería y ellos se encargan de enviarla desde su almacén hasta el destino. Al realizar el envío de un stock amplio de nuestros productos sólo pagarían una gestión aduanera y además se beneficiarían del descuento por peso del envío.

Una vez conocida esta información, supondremos un precio de 3,75 euros para cada camiseta (peso estimado: 500 gramos/unidad) y un precio de 7,50 euros para cada par de zapatillas (peso estimado: 1 kg/unidad). Estos costes de distribución los

asumirá la empresa para envíos superiores a dos artículos o por un importe total de la compra superior a 60 euros. En caso contrario, los deberá pagar el cliente.

5.7. Política de comunicación

5.7.1. Nombre comercial y logotipo

La denominación comercial de la compañía es importante porque es el nombre que se utiliza para identificar nuestros productos y distinguirlos de la competencia. Se ha optado por utilizar un nombre corto que sea fácilmente recordable y que surge de la unión de las palabras en inglés *t-shirt* (camiseta) y *art* (arte), formando “T-shArt”. Respecto al logotipo se ha decidido realizarlo en tonos intensos y que presente el siguiente aspecto:



Fuente: Elaboración propia

5.7.2. Estrategia de posicionamiento

Uno de los factores clave de nuestra actividad es dar a conocer nuestra página web en Internet. Por eso intentamos tener un dominio de página muy sencillo, solo con el nombre de la empresa y el dominio *.com* (por ejemplo *www.t-shart.com*). Además intentaremos posicionar nuestra página en el buscador de Google usando *SEO* (posicionamiento en buscadores) de las palabras claves: camisetas, zapatillas, diseño, personalizado, proyectándolas tanto en español, como en inglés y alemán. Usando redes sociales (como Facebook, Twitter, etcétera) también daremos la posibilidad a nuestros clientes de conocer la oferta, como se expone en el apartado de publicidad.

5.7.3. Publicidad

En cuanto a publicidad, vamos a desarrollar tres formas publicitarias a través de internet, con un coste muy bajo o incluso nulo, con relación a los impactos que tiene y sobre todo a las personas que atraeremos, que serán personas que estén buscando un servicio como el que nosotros ofrecemos.

En los anuncios que elaboremos, buscaremos que nuestros clientes nos identifiquen con una empresa moderna, destinada para gente joven y creativa. Queremos que se sientan orgullosos de llevar una camiseta creada o votada por ellos mismos y a través de los anuncios, intentaremos que a la hora de comprar una camiseta, tengan esa sensación y por ello, hagan clic en nuestros anuncios o en nuestra página web.

- **Google Adwords**

En el tema de publicidad, lo primero que vamos a hacer conjuntamente al abrir la página web, es anunciarnos a través de Google Adwords.

Google Adwords consiste en que cada vez que una persona busque unas palabras clave en Google, como por ejemplo “camisetas diseño exclusivo” o “zapatillas únicas en internet”, nuestra página web aparecerá entre los primeros resultados de una manera destacada, o también apareceremos en *displays*, que son anuncios que Google introduce en cualquier página web y que pueden llamar la atención del visitante de esa página web.

La gran ventaja que presenta esta campaña, es que el coste es muy bajo, ya que tenemos posibilidad de escogerlo nosotros mismos. Es por ello, que el coste es muy bajo con respecto a otros métodos de publicidad, además de ser muy efectiva, ya que pagamos simplemente por la publicidad que es realmente efectiva.

Para la introducción de nuestra empresa en el mercado, hemos elegido para los 3 primeros meses, un coste de 15 euros al día, siendo nuestro coste por clic (lo que pagas con respecto a las empresas competidoras de tu sector), un total de 0,75€ por clic. Esto supone que ocuparíamos un lugar preferente en el buscador hasta alcanzar los 20 clics al día durante estos tres primeros meses, que además serán de clientes que estén buscando términos relacionados con lo que nos dedicamos en el buscador de Google. Esto nos supondrá un coste por mes de 450 euros.

Así mismo, a partir del cuarto mes, estableceremos un coste de 5 euros al día, reduciendo el coste por clic a 0,50€ (lo que supone que empresas competidoras que gasten más en coste por clic, aparezcan por encima de nosotros). Esto nos supondrá que seremos muy visibles hasta alcanzar 10 clics al día de gente que está buscando exactamente lo que nosotros ofrecemos. Esto supondrá un coste al mes de 150 euros (Google AdWords, 2015).

- **Redes sociales**

Otra forma de publicitarnos nada más crear la empresa, va a ser a través de las redes sociales. Esta es la forma de publicidad que consideramos que tiene mejor relación calidad/precio, ya que supone una forma totalmente gratuita de hacer publicidad y tiene unos niveles de impacto muy altos.

Lo que haremos será crear sendas cuentas, tanto en Facebook como en Twitter, donde personas que usen el buscador para localizar empresas de camisetas o zapatos personalizados nos localicen a nosotros. A pesar de no atraer a un gran número de compradores, estas redes sociales sirven para darnos a conocer entre nuestro mercado objetivo. Además, a través de estos medios de comunicación, podemos dar comunicados de empresa en los que destacaremos las promociones, descuentos, ofertas, concursos u otros temas de interés que deseemos dar a conocer a todos los seguidores.

De esta forma, a través de nuestros seguidores también podemos exponer nuestros mejores diseños, los ganadores de los concursos y la gente podrá comentarlo, darle a “like” o compartirlo con sus amigos de las redes sociales.

Para la introducción de las actividades publicitarias descritas anteriormente hemos realizado un presupuesto para publicidad que se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 6. Presupuesto de publicidad

Periodo	Coste
Primeros 3 meses	450 € / mes
9 meses restantes	150 € / mes
TOTAL ANUAL	2.700 € Año 1
	1.800 € Resto años

Fuente: Elaboración propia

5.7.4. Promoción de ventas

- **Concurso de diseñadores**

Tenemos la iniciativa de que nuestros clientes puedan ganar dinero en nuestra web, creando además camisetas conforme a sus gustos y ofreciéndoles la posibilidad de convertirse en auténticos diseñadores de moda.

Realizaremos concursos a través de la web en la que cada usuario registrado podrá enviar diseños de camisetas para el concurso, en el que la camiseta o zapato ganadores podrán ser adquiridos en nuestra tienda. A cambio, el cliente ganará un importe de dinero tanto en metálico como canjeable para comprar productos en la empresa por cada artículo que consiga vender con su diseño.

Esto nos dará muchas posibilidades para dar a conocer nuestra empresa, ya que los diseñadores participantes del concurso harán lo posible para conseguir votos y ganar, remitiendo hacia nuestra web a personas que pueden convertirse en consumidores futuros.

- **Costes de envío gratis**

Una forma de promoción que es muy habitual en las ventas por Internet es el de no cobrar costes de envío por la compra de una cierta cantidad de artículos. Nuestra empresa, ofertará los costes de envío gratuitos a partir del tercer producto adquirido en la misma compra o por importe global de la compra superior a 60 euros. Asumiendo la compañía los costes con la empresa de distribución.

- **Sistema de referidos**

Otra promoción que vamos a llevar a cabo es la del sistema de referidos o conocidos. A través de la invitación a comprar a nuevos clientes, los actuales clientes pueden beneficiarse en sus compras, obteniendo productos gratuitos.

Esta actividad consiste, en que cuando una persona se registra en nuestra página web, se le asigna automáticamente un código promocional, con el cuál, cada vez que un nuevo usuario se dé de alta en la web y ponga ese código, por cada compra que realice éste, el primer usuario que lo incentivó para realizar su compra, se beneficia de la misma. Así, por la compra de 10 camisetas o 5 pares de zapatillas

por parte de todos los referidos de un usuario, permitirá al usuario que refiere, la obtención de una camiseta gratis.

De esta manera, los usuarios estarán motivados a atraer a nuevos clientes y es una forma con la que podremos aumentar nuestras ventas de una manera muy rápida y efectiva.

6. Viabilidad técnico-organizativa

6.1. Condicionantes del proceso productivo

Entre los posibles inconvenientes que nos podríamos encontrar, estos son los más preocupantes:

- Que la empresa que nos suministre los productos básicos cierre o el producto suministrado no sea el de la calidad pactada. La posible solución podría ser tener más de un proveedor o al menos estar informados de posibles suministradores alternativos.
- La página web, la cual tiene que tener un acceso rápido, debe ser fácil de usar y flexible. Además necesitaremos servidores capaces de soportar el volumen de tráfico de datos de la página web y que tengan el menor número de averías posibles.
- Otro posible problema podría ser que nuestro distribuidor habitual de mensajería no pueda atender puntualmente nuestra demanda, la solución sería trabajar habitualmente con dos empresas de envíos de correo.

6.2. Análisis del proceso productivo

6.2.1. Prioridades competitivas de la empresa

Hemos decidido que nuestra empresa empiece con zapatillas y camisetas, pudiendo seguir una estrategia de diversificación en el futuro. Por lo tanto, intentamos prestar especial atención a la calidad de estos productos, ya que es una buena forma de conseguir retener a los clientes para futuras compras y además ganarnos un prestigio que nos aporte un plus y sirva para diferenciarnos del resto. También es importante tener un catálogo de diseños lo suficientemente amplio para satisfacer

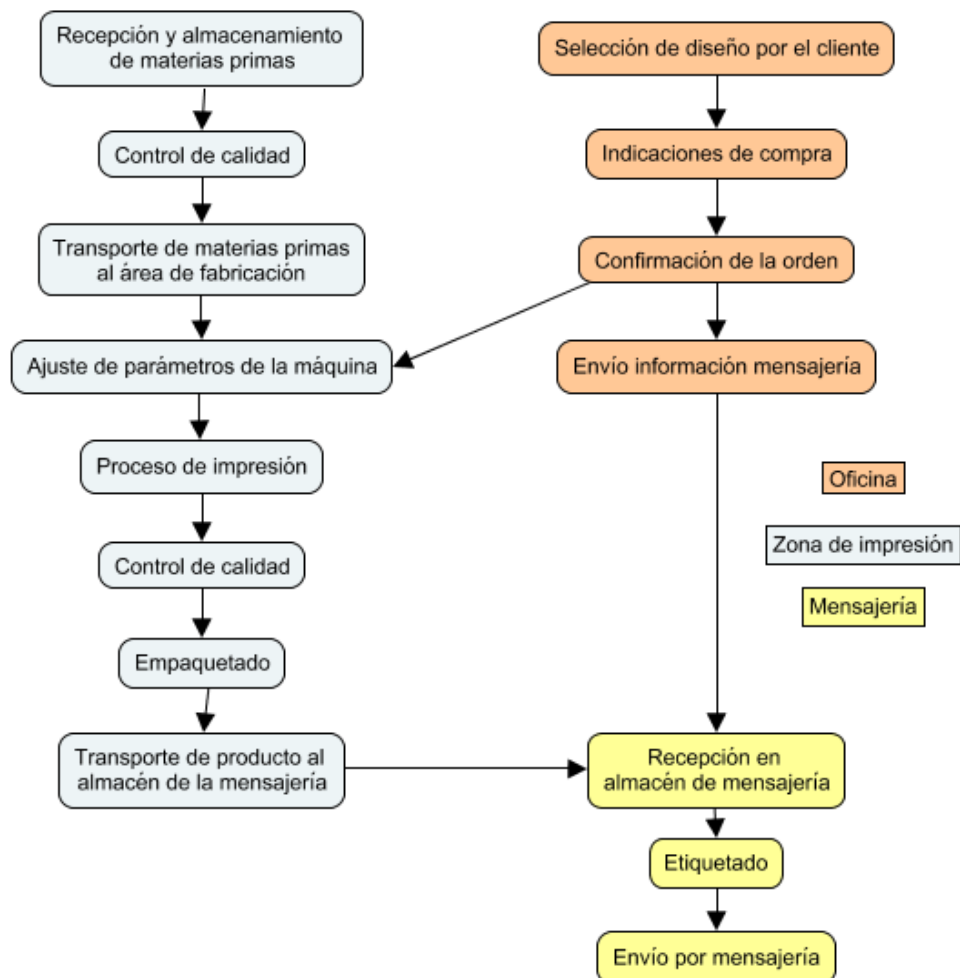
los gustos de los posibles compradores y no centrarnos en un tipo de diseño que pueda ocasionar una reducción significativa de nuestra cuota de mercado.

6.2.2. Proceso productivo

La figura 4 que se expone a continuación representa el proceso productivo necesario para la fabricación de los productos. Dicho proceso se puede dividir en tres categorías:

- Lo que pasa en nuestro almacén o zona de producción.
- Lo que pasa en el mundo virtual, en nuestra página web.
- Lo que pasa en la mensajería.

Figura 4. Proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

El trabajo en la zona de impresión comienza con la recepción de las materias primas (camisetas, zapatillas, tintas, etcétera), que después de ser analizadas, son trasladadas al área de fabricación. Una vez allí, cuando se recibe la orden desde la oficina, se procede al serigrafiado después de haber ajustado los parámetros de la máquina. Cuando se realiza la impresión, se comprueba que se cumple el estándar de calidad y se empaqueta, siendo el último paso el envío de la producción al almacén de mensajería. El envío se realiza con periodicidad semanal y tiene un volumen medio de 140 camisetas y 28 pares de zapatillas aproximadamente, para aprovechar el descuento de enviar un paquete “consolidado” en lugar de enviar cada producto de manera individualizada y el descuento por peso del envío.

Respecto al trabajo de oficina, éste se inicia con la recepción de las indicaciones de compra (modelo, talla, dirección, etcétera) que ha seleccionado previamente el cliente y continúa con el envío de la orden de compra en dos direcciones simultáneamente: hacia la fábrica para que realicen la impresión del producto para ir preparando el envío semanal para reponer los productos vendidos y hacia la mensajería para que proceda al envío utilizando el stock de producción que ha recibido previamente en el almacén cada semana.

Por su parte, la labor de la empresa de mensajería consiste en recibir y almacenar un stock de productos semanal y cuando reciba la información con los datos del cliente, procederá a etiquetar el producto y enviarlo.

Simplificando este proceso, es necesario destacar 3 procesos claves dentro del proceso productivo que hemos descrito: recibir la orden del cliente, imprimir el diseño y enviar el producto al cliente por mensajería. Además, es necesario destacar el subproceso de valoración de los diseños creados por nuestros usuarios, que explicaremos a continuación.

El proceso de valoración de los diseños:

1. Cuando el cliente envía su diseño y se comprueba que no tiene contenido sexual, religioso, o que pueda ser dañino para el resto de usuarios, pasa a ser colocado en la galería de nuestra web.

2. El proyecto es valorado por todos los usuarios que visitan la galería en la página web.
3. Los proyectos que ganen los concursos, estarán disponibles para todos los usuarios en la página principal de la tienda.

Hay que destacar también el proceso de mantener la impresora en buen estado:

1. Cada día de trabajo es necesario limpiar la impresora de los restos de tinta, así como el área de trabajo en la que están colocadas, para que no puedan ensuciarse con polvo o suciedad del ambiente.
2. Cada semana es necesario comprobar si hay suficiente tinta en nuestra impresora y si hay suficiente tinta en el almacén para poder reemplazarla.
3. Cada mes hay que inspeccionar el correcto funcionamiento de la impresora
4. Si los diseños están saliendo de manera defectuosa o hay fallos en los equipos de impresión, deberemos llamar inmediatamente a su servicio técnico.

6.2.3. Alternativas existentes de fabricación

Hay casi un número infinito de diseños de camisetas y zapatillas, tipos de serigrafiado, procesos productivos, etc. Un aspecto clave de la producción es elegir la forma adecuada de imprimir los diseños y responder a la pregunta “¿qué tipo de impresora comprar?” En el mercado existen dos tipos de impresoras que se adaptarían a nuestras exigencias:

- Impresora Textil. Esta máquina se conoce comúnmente como impresora de camisetas. Tiene la capacidad de imprimir en materiales que absorban la tinta. La pintura penetra en el material y resiste a temperaturas de 170 grados. Estamos hablando sobre todo de prendas de vestir, materiales con un mínimo de 50% de algodón. Precios desde 20.000€.
- Impresora UV. Hay impresoras que tienen la capacidad de imprimir una denominada “tinta de luz”, que es una pintura con muy alta resistencia y adherencia. Con este método, las impresiones son muy duraderas y resistentes a las condiciones climáticas. Esto da la posibilidad de imprimir

sobre prácticamente cualquier material, y también en una película de poliéster para ropa de agua. Precios desde 60.000€.

Debido a que hay una gran diferencia de precios entre ambos tipos de impresoras, se ha decidido comprar una impresora textil denominada DTG M2 (Grupo FB, 2015) fabricada por la compañía Brother. Los costes de imprimir, según la página web del distribuidor serán de:

- Imprimir a todo color sobre prendas claras en tamaño A4 → 0,5€
- Imprimir a todo color sobre prendas oscuras con el mismo tamaño → 1€.

Además no es necesario comprar otra impresora para imprimir los diseños, porque con ésta se puede imprimir en las zapatillas. El precio de esta impresora es de 22.000€.

6.2.4. Capacidad productiva

Con nuestra impresora DTG M2 se puede producir aproximadamente 65 prendas claras o en su defecto, 33 oscuras por hora. Si durante esta hora fuera necesario cambiar los parámetros del proceso de impresión, se reducen estos números de prendas hasta: 50 camisetas claras por hora o 26 camisetas oscuras por cada hora.

Respecto al tiempo estimado de impresión para las zapatillas se entiende que requiere un mayor tiempo porque hay que realizarla por los dos laterales y además se debe añadir el tiempo que se tarda en colocar la zapatilla en el lugar correcto para que la impresión salga centrada y acorde a las características. Es por ello que se pronostica un tiempo medio de impresión de unos 5 minutos, por lo que se podrá imprimir 12 pares de zapatillas por hora.

Si nuestra producción funciona 30 horas a la semana (40h provenientes de 8 horas diarias durante 5 días a la semana, menos el tiempo necesario para cambiar los parámetros, preparar la maquinaria y ponerla apunto, apagarla, etc.) y en el año hay 46 semanas en las que trabajamos (52 menos reparaciones de la maquinaria, fiestas, navidades etc.) tenemos la siguiente capacidad productiva, suponiendo un reparto de horas entre ambos productos igual a la proporción utilizada en el cálculo

de la demanda y que señalaba que se venden cinco camisetas por cada par de zapatillas:

$$30 \text{ horas} \times 46 \text{ semanas/año} = 1.380 \text{ horas/año}$$

$$1.104 \text{ horas/año} \times 38 \text{ camisetas (término medio)} = 41.952 \text{ camisetas}$$

$$276 \text{ horas/año} \times 12 \text{ pares de zapatillas} = 3.312 \text{ pares de zapatillas}$$

Nuestra demanda de camisetas y zapatillas para el año 2016 ocupará apenas un 25% del rendimiento máximo al que puede trabajar la maquinaria así que no existirá ningún problema para abastecer la demanda y habrá un exceso de capacidad que se irá usando a medida que la demanda se incremente y que nos permitirá ahorrarnos futuras inversiones que incrementarían nuestros costes fijos.

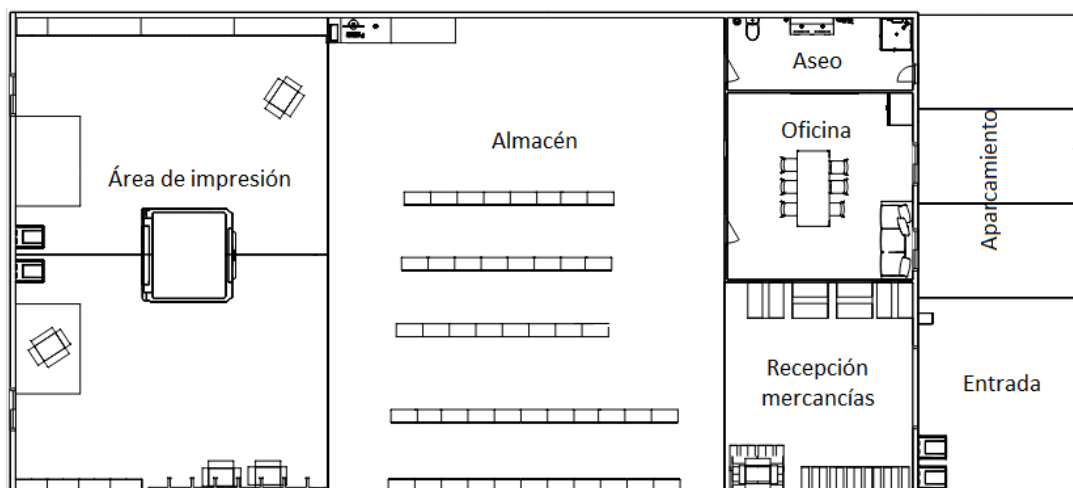
6.3. Localización de las instalaciones

Hemos escogido seleccionar una nave a través de alquiler, ya que si la compráramos, tardaríamos un gran tiempo en amortizar una nave como la que necesitamos, además de que en caso de marchar mal la empresa, de la forma que hemos escogido, podríamos liquidar el contrato con el propietario con unos costes asumibles.

Nuestra nave se sitúa en Las Palmas de Gran Canaria. Se trata de una nave de obra nueva que dispone de 160 metros cuadrados con piso de granito, luz de 220v (suficiente para nuestra maquinaria) y baño dentro de la misma nave industrial. El precio de alquiler que nos ofrecen es de 700 euros/mes (Terrenos y naves, 2015).

En esta nave vamos a situar nuestra planta de distribución, que se muestra en la figura 5, donde se colocará un almacén de materiales y de productos finalizados, así como las máquinas de serigrafía de las que se disponga. También tendremos nuestra pequeña oficina situada dentro de la nave, desde donde realizaremos el mantenimiento y gestión de la página web y todo lo relacionado con la gestión con clientes, proveedores, etcétera. No es necesario tener zona de exposición ya que no venderemos nuestros productos en la nave sino a través de internet.

Figura 5. Distribución en planta de las instalaciones



Fuente: Elaboración propia

6.4. Relación de recursos necesarios

6.4.1. Recursos materiales necesarios

Para la puesta en marcha del proyecto es necesaria una inversión inicial total de 35.620,48 euros. Este dinero irá destinado a la compra de los recursos materiales para hacer funcionar el negocio y la adquisición de las materias primas para el inicio de la actividad. A continuación, en las tablas 7 y 8 se mostrará una relación del material necesario y el coste que representan:

Tabla 7. Recursos materiales. Inmovilizado

		PVP	I.G.I.C. (7%)	TOTAL
213	Maquinaria	22.000,00 €	1.540,00 €	23.540,00 €
214	Utillaje	268,00 €	18,76 €	286,76 €
215	Programas informáticos	1.000,00 €	70,00 €	1.070,00 €
216	Mobiliario	2.123,50 €	148,65 €	2.272,15 €
217	Equipos proceso información	2.766,00 €	193,62 €	2.959,62 €
219	Otro inmovilizado material	362,40 €	25,37 €	387,77 €
	TOTAL (EUROS)	28.519,90 €	1.996,39 €	30.516,29 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Stock inicial necesario de materia prima

	Unidades físicas	U.m. / U.f.	Total
Camisetas	540	6,15 €	3.321,68 €
Zapatillas	109	16,38 €	1.782,51 €

Fuente: Elaboración propia

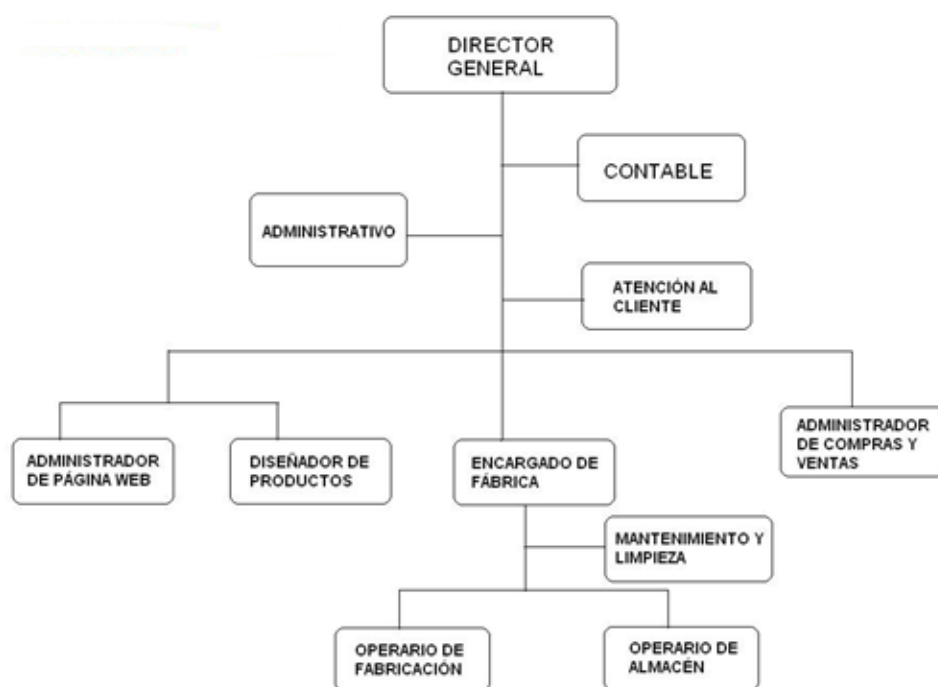
En el anexo 3 se adjunta un listado pormenorizado de cada una de los materiales que es necesario adquirir, su importe y el proveedor consultado para elaborar el listado orientativo de precios.

6.4.2. Recursos humanos necesarios

Nuestra empresa estará formada por dos socios que serán empleados de la misma y se repartirán las tareas a desarrollar en una estructura que no está totalmente definida y se adaptará según las necesidades que vayan surgiendo.

Sin embargo, en aras de ofrecer un informe más completo hemos diseñado un organigrama, en la figura 6, donde se muestran todos los puestos de trabajo de la empresa. Si bien en el momento inicial cada empleado realizará actividades de diferentes puestos, si la empresa comienza a contratar personal cada uno se asignaría a un puesto más específico y las tareas estarían definidas previamente para poder elegir el perfil que mejor se adapte y sea capaz de realizar esas tareas de una forma óptima.

Figura 6. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Entre los socios se repartirán las distintas funciones de los diferentes puestos de trabajo. Es lo más lógico para empezar la actividad porque no se sabe cómo va a

funcionar el negocio y no tiene sentido contratar personal si no se está seguro de que se vaya a necesitar. Así pues, trabajarán los socios fundadores y se repartirán las tareas de la forma más equitativamente posible para que ambos tengan una carga similar de trabajo. Obviamente, para que el negocio funcione hará falta trabajar muy duro y la definición de horarios a priori es más una cuestión formal que real porque, al final, se le dedicará a la empresa todo el tiempo que se necesite para que funcione.

- El trabajador 1, formado en Administración de Empresas, realizará las funciones propias del director general, contable, administrativo y el contacto con los proveedores y la mensajería.
- El trabajador 2, con formación en informática y especialista en diseño se ocupará de las funciones de administrador de página web, diseñador de productos y atención al cliente (vía web).

El trabajo de almacenaje, producción y empaquetado se realizará entre ambos, por turnos o ambos al mismo tiempo, en función de la demanda.

El horario estimado para los trabajadores será de 8 horas diarias, 8h – 13h y de 15h -18h y el salario estimado será de 12.000 euros anuales para cada trabajador al entender que ambos están cualificados para realizar cualquier función y que los trabajadores se desplazarán entre puestos según las exigencias del momento.

7. Viabilidad económica financiera

7.1. Fuentes de financiación

Para la puesta en marcha del proyecto se estima una inversión necesaria de 62.000 euros que serán financiados a través de fondos propios y fondos ajenos.

- Fondos propios: La sociedad está formada por dos socios que aportarán cada uno de ellos la cantidad de 6.000 euros a cambio de la posesión de un 50% de las participaciones de la empresa.
- Fondos ajenos: Se obtendrán 50.000 euros a través de un crédito solicitado al Instituto de Crédito Oficial (ICO) y que será devuelto en un plazo de cinco años sin carencia a un tipo de interés fijo máximo del 5% nominal (ICO, 2015).

7.2. Cuenta de pérdidas y ganancias

En la tabla 9 que se muestra a continuación se muestra la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa para el periodo objeto de estudio. Los cálculos referentes a amortización y préstamo creados para analizar la viabilidad financiera se recogen en el anexo 4 del presente documento.

Tabla 9. Cuenta de pérdidas y ganancias. Años 2016-2018

Nº cta	CONCEPTO	Año 2016	Año 2017	Año 2018
		(DEBE) HABER	(DEBE) HABER	(DEBE) HABER
700	Venta de mercaderías	183.819,42 €	197.360,96 €	210.812,49 €
(600)	Compra de mercaderías	- 79.427,04 €	- 72.770,11 €	- 76.427,64 €
(621)	Arrendamientos y cánones	- 12.000,00 €	- 12.000,00 €	- 12.000,00 €
(622)	Reparaciones y conservación	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €
(627)	Publicidad, propaganda y rr.pp.	- 2.700,00 €	- 1.800,00 €	- 1.800,00 €
(628)	Suministros	- 4.080,00 €	- 4.080,00 €	- 4.080,00 €
(640)	Sueldos y salarios	- 24.000,00 €	- 24.000,00 €	- 24.000,00 €
(642)	Seguridad Social a cargo de la empresa	- 8.400,00 €	- 8.400,00 €	- 8.400,00 €
(65)	Otros gastos de explotación	- 32.040,57 €	- 36.164,56 €	- 39.357,04 €
(681)	Amortización del Inmovilizado Material	- 4.263,72 €	- 4.263,72 €	- 4.263,72 €
778	Ingresos excepcionales	- €	- €	- €
(678)	Gastos excepcionales	- €	- €	- €
	A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	15.908,09 €	32.882,57 €	39.484,09 €
769	Otros ingresos financieros	- €	- €	- €
(661)	Gastos financieros	- 9.408,74 €	- 9.861,18 €	- 10.336,24 €
(662)	Intereses de deudas	- 2.243,50 €	- 1.791,06€	- 1.316,00 €
	B) RESULTADO FINANCIERO	- 11.652,24 €	- 11.652,24€	- 11.652,24 €
	C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)	4.255,85 €	21.230,33 €	27.831,85 €
(630)	Impuesto sobre beneficios	- 638,38 €	- 3.184,55 €	- 8.349,56 €
	D) RESULTADO DEL EJERCICIO	3.617,48 €	18.045,78 €	19.482,30 €

Fuente: Elaboración propia

7.3. Ratios de resultados

7.3.1. Payback

El payback o plazo de recuperación representa el periodo de tiempo que tarda la empresa en recuperar la inversión inicial, que en este caso asciende a 36.557,77

euros. El plazo de recuperación para este proyecto asciende a dos años y dos meses.

7.3.2. VAN

El VAN representa la rentabilidad en términos absolutos que representa nuestro proyecto de inversión. Para su cálculo es necesario determinar el coste de capital que en nuestro caso asciende al 5,40% que es la rentabilidad que nos ofrecerían los bonos del estado a 5 años, que es un activo de dinero “teóricamente” seguro y por eso será la rentabilidad mínima que deberemos tener en cuenta. El Valor Actual Neto del proyecto asciende a 11.281,76 euros para el periodo de tiempo analizado (3 años).

$$VAN = -36.557,77 + \frac{7.881,20}{(1 + 0,054)} + \frac{22.309,50}{(1 + 0,054)^2} + \frac{23.746,02}{(1 + 0,054)^3} = 11.281,76€$$

7.2.3. TIR

La TIR representa la tasa de rentabilidad en términos porcentuales y, en nuestro caso, asciende a un 18,87%. Un resultado muy bueno en comparación con el coste de financiación que hemos soportado y que es del 5% correspondiente al crédito ICO.

$$0 = -36.557,77 + \frac{7.881,20}{(1 + i_r)} + \frac{22.309,50}{(1 + i_r)^2} + \frac{23.746,02}{(1 + i_r)^3}$$
$$i_r = 18,87\%$$

8. Personalidad jurídica, trámites y procedimientos para la puesta en marcha

8.1. Personalidad jurídica

En el proceso de creación de la empresa se ha optado por constituirse como Sociedad Limitada Nueva Empresa porque se considera que es la más adecuada a nuestros intereses en base a la información ofrecida por la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa en su dirección web. Las características principales de este tipo de sociedades son:

- Máximo 5 socios, que han de ser personas físicas.

- Responsabilidad limitada al capital aportado.
- Capital mínimo de 3.000 euros y máximo de 120.000 euros.
- El objeto social es genérico para permitir una mayor flexibilidad en el desarrollo de las actividades empresariales sin necesidad de modificar los estatutos de la sociedad, si bien se da opción a los socios de establecer, además, una actividad singular.
- La denominación social se compone de los apellidos y el nombre de uno de los socios más un código alfanumérico único (ID-CIRCE) seguido de las palabras “Sociedad Limitada Nueva Empresa” o la abreviación “SLNE”. Una vez constituida, se podrá llevar a cabo el cambio, que será gratuito en lo que respecta a aranceles notariales y registrales siempre que se realice durante los tres primeros meses desde la constitución de la sociedad.
- Los órganos sociales son una Junta General de socios y un Órgano de administración unipersonal o pluripersonal, que en ningún caso adoptará la forma y el régimen de funcionamiento de un consejo de administración.
- Medidas fiscales para ayudar a superar los primeros años de actividad empresarial.

Este último punto es muy importante porque en la fase inicial existen muchas dificultades para poder hacer frente a los requerimientos fiscales de las administraciones públicas y es uno de los motivos por los que la mayoría de las empresas no superan los primeros años de vida. Las medidas fiscales que ofrece este tipo de sociedades son:

- Aplazamiento sin aportación de garantías, de las deudas tributarias del Impuesto sobre Sociedades correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución.
- Aplazamiento o fraccionamiento, con garantías o sin ellas de las cantidades derivadas de retenciones o ingresos a cuenta del IRPF que se devenguen en el primer año desde su constitución.

- No obligación de efectuar pagos fraccionados del Impuesto sobre Sociedades, a cuenta de las liquidaciones correspondientes a los dos primeros períodos impositivos desde su constitución.

8.2. Trámites para la puesta en marcha

La creación de empresas por Internet (CIRCE) es un sistema que ofrece la posibilidad de realizar los trámites de constitución y puesta en marcha de la Sociedad Limitada Nueva Empresa por medios telemáticos. De esta forma se evitan desplazamientos y se produce un ahorro sustancial en tiempo y costes.

Para crear la empresa por internet, debemos cumplimentar el Documento Único Electrónico (DUE). Con el envío a través de internet del DUE cumplimentado, se inicia la tramitación telemática. A partir de este momento el sistema de tramitación telemática (STT-CIRCE) envía a cada organismo interviniente en el proceso la parte del DUE que le corresponde para que realice el trámite de su competencia. Con el envío del DUE, se genera una solicitud de cita con la Notaría elegida para el otorgamiento de la escritura pública de constitución de la sociedad. Esta cita se obtiene de forma inmediata por medio de una comunicación en tiempo real con el sistema de la Agenda Notarial, que facilita los datos de la Notaría, la fecha y hora de la cita.

El emprendedor deberá acudir a la cita con el Notario aportando el certificado de desembolso del capital social, que se obtendrá con anterioridad en cualquier oficina bancaria haciendo constar la aportación que realiza cada socio.

Una vez cumplimentado el DUE, el sistema telemático se encargará de realizar los siguientes trámites sin intervención del emprendedor:

- Solicitud de NIF provisional.
- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Inscripción en el Registro Mercantil Provincial.
- Trámites en la Seguridad Social.

- Expedición de la Escritura inscrita.
- Solicitud del NIF definitivo de la sociedad.

Existen algunos trámites necesarios para constituir la SLNE que todavía no están cubiertos por CIRCE, aunque el principal es la obtención y legalización de los libros.

9. Conclusiones

En el presente trabajo se ha realizado un análisis de la viabilidad de negocio consistente en vender online camisetas y zapatillas con diseños exclusivos. El estudio de la viabilidad se ha dividido en cuatro partes, concluyendo para cada una lo siguiente:

Respecto a la viabilidad estratégica se concluye que la estrategia que debe seguir la empresa consiste en una diferenciación de productos respecto a la competencia. Además se debe tener en cuenta que el entorno que sustenta nuestra elección de estrategia es cambiante y se ve afectado por múltiples factores, por lo que se debe observar continuamente.

Las conclusiones que se extraen del análisis de la viabilidad comercial son: que la demanda que prevé alcanzar la empresa es suficiente para que sea rentable, que se debe fijar un precio a los productos similar a los de la competencia porque con ellos se cubren costes y se obtiene un margen de beneficios aceptable, que los productos se distribuirán por mensajería hacia los clientes y, por último, que la política de comunicación se debe sustentar en publicidad a través de Google Adwords y redes sociales a las que se añadirán promociones de ventas.

El tercer epígrafe del análisis se centró en analizar si la idea de negocio sería viable en el aspecto técnico-organizativo. Se concluye que el proceso productivo diseñado en tres fases (fábrica, oficina y mensajería) es el ideal, se comprobó que la capacidad productiva era suficiente para satisfacer la demanda y se analizó las necesidades de recursos materiales necesitando una inversión de 35.000€ para adquirirlos. Además se decidió que los trabajadores de la empresa sean los dos socios fundadores.

Para finalizar se realizó un estudio financiero del negocio concluyendo que sería viable económicamente bajo las premisas planteadas inicialmente.

En resumen, en vista a los resultados obtenidos la empresa sería viable, pero para que alcance el éxito ha de superar la barrera que supone su localización geográfica y los problemas generados de las diferencias que existen en la imposición tributaria con respecto al resto del territorio nacional. Es por ello que no es descartable que para tener éxito sea necesario un cambio en la localización de la empresa.

A nivel personal la realización de este trabajo me ha supuesto una satisfacción porque he podido utilizar conceptos estudiados de diferentes asignaturas de la carrera y ese fue uno de los motivos principales que me hicieron decantarme por realizar un plan de empresa. Además, durante la realización del mismo he comprendido la importancia, y a la misma vez, dificultad que presenta obtener información útil para que el análisis de la viabilidad sea objetivo y poder de esta manera tomar una decisión sobre la puesta en marcha de la idea de negocio.

Referencias

- Alzola, J. R. (2015). Las particularidades del comercio electrónico en Canarias. En línea:<http://juanruizalzola.com/2015/01/31/las-particularidadesdelcomercio-electronico-en-canarias/> [Consultado el 29 de octubre de 2015].
- Batista Canino, R. M., & Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Vicerrectorado de Ordenación Académica y Espacio Europeo de Educación Superior. (2008). Creación y desarrollo de empresas. Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Vicerrectorado de Ordenación Académica y Espacio Europeo de Educación Superior.
- Cecarm (2015). Derechos del consumidor online. En línea: <http://www.cecarm.com/servlet/s.SI?sit=c,734,m,2640> [Consultado el 29 de octubre de 2015].
- Cinco días (2015). España, el país con las mejores condiciones de préstamos para pymes. En línea: http://cincodias.com/cincodias/2015/09/17/pyme/1442480518_122710.html [Consultado el 5 de noviembre de 2015].

Dxsneaker (2015). Zapatos converse superhéroes. En línea: <http://www.dxsneaker.com/es/21-zapatos-converse-zapatos-converse> [Consultado el 7 de diciembre de 2015].

Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2015). Formas jurídicas de empresa. En línea: <http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLNE> [Consultado el 28 de noviembre de 2015].

Eurostat (2015). Data Explorer. En línea: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> [Consultado el 16 de junio de 2015].

GfK (2015). Estudio GfK Purchasing Power 2015. En línea: <https://www.gfk.com/es/news-and-events/press-room/press-releases/paginas/el-poder-adquisitivo-en-espa%C3%B1a-se-acerca-a-la-media-europea-.aspx> [Consultado el 5 de noviembre de 2015].

Gobierno de Canarias (2015) Emprender en Canarias – REF. En línea: <http://www.emprenderencanarias.es/ref-intro/> [Consultado el 27 de octubre de 2015].

Google AdWords (2015). Publicidad online de pago por clic (PPC) de Google. En línea: <http://www.google.es/adwords/start/?channel=gdn-ef&sourceid=awo&subid=es-es-ha-aw-bkhp-smob-ssu0~55845641695&gclid=CMGUINCtn8YCFTLKtAod2uIGTA> [Consultado el 20 de junio de 2015].

Grupo FB (2015). Impresora textil de camisetas DTG M2 En línea: <http://grupofb.es/impresora-de-camisetas/impresora-textil-dtg/impresora-textil-dtg-m2> [Consultado el 23 de junio de 2015].

IEBSchool (2013). Las 5 ayudas y subvenciones para emprender más importantes en España. En línea: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/noticias/ayudas-y-subvenciones-emprendedores/> [Consultado el 6 de noviembre de 2015].

INE (2014). El comercio electrónico y el uso de las nuevas tecnologías. En línea: http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259943296

411&=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C
%2FPYSDetalleCifrasINE [Consultado el 5 de Noviembre de 2015].

Infoautónomos (2015). El impuesto de sociedades 2015, qué es, tipos y funcionamiento. En línea: <http://infoautonomos.eleconomista.es/fiscalidad/impuesto-de-sociedades/> [Consultado el 29 de octubre de 2015].

Instituto de Crédito Oficial (2015). Líneas ICO para particulares y empresas. En línea:<http://www.lineasico2015.es/folletos/ico-folleto-generico015-castellano/index.html> [Consultado el 16 de noviembre de 2015].

Instituto de Crédito Oficial (2015). ICO Empresas y Emprendedores 2015. En línea: <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipoInteres> [Consultado el 6 de diciembre de 2015].

La tostadora (2015). Camisetas más populares. En línea: <http://www.latostadora.com/camisetas> [Consultado el 7 de diciembre de 2015].

Mundo, El (2015). Las ventas online en España, en la cuarta posición. En línea: <http://www.elmundo.es/economia/2015/02/12/54db4eeeca4741ad788b456c.html> [Consultado el 20 de octubre de 2015].

OCU (2015). Devolver un producto comprado por Internet. En línea: <http://www.ocu.org/tecnologia/internet-telefonía/noticias/devolver-producto-internet> [Consultado el 29 de octubre de 2015].

Online Business School (2014). El comercio electrónico 2014. En línea: http://www.italcamara-es.com/files/immagini_news_eventi/2014/Investigacion_OBS._El_Comercio_Electronico_2014.pdf

País, El (2015). España se sitúa como primer país de la UE por número de abonados de fibra. En línea: http://economia.elpais.com/economia/2015/10/11/actualidad/1444581882_496573.html [Consultado el 6 de noviembre de 2015].

Population pyramid (2015). Pirámide de población: Europa 2015 En línea: <http://populationpyramid.net/es/europa/2015/> [Consultado el 20 de octubre de 2015].

Portal del comerciante (2015). La seguridad en las transacciones. En línea: <http://www.portaldelcomerciante.com/es/articulo/la-seguridad-transacciones#arriba> [Consultado el 27 de octubre de 2015].

Terrenos y naves (2015). Nave en las palmas de gran canaria, alquiler, 160 m2, 700€. En línea: <http://www.terrenosynaves.es/nave-en-Las-Palmas-De-Gran-Canaria-es189138.html> [Consultado el 23 de junio de 2015].

Tesoro (2015). Bonos del estado – resultado últimas subastas. En línea: <http://www.tesoro.es/deuda-publica/subastas/resultado-ultimas-subastas/bonos-del-estado> [Consultado el 29 de noviembre de 2015].

Anexos

Anexo 1. Demanda potencial

Tabla 10. Estimación de compradores

Año	Público obj.	Ropa, calzado y mat. Dep.	Demanda potencial	Vtas totales
2005	160.557.184	17.604.029	528.121	2.112.483
2006	160.036.627	20.686.065	620.582	2.482.328
2007	159.123.580	23.762.710	712.881	2.851.525
2008	158.418.068	26.816.017	804.481	3.217.922
2009	157.741.277	29.795.346	893.860	3.575.441
2010	156.817.609	32.631.981	978.959	3.915.838
2011	155.390.386	35.459.153	1.063.775	4.255.098
2012	154.170.229	38.216.046	1.146.481	4.585.926
2013	152.864.185	40.857.896	1.225.737	4.902.948
2014	151.325.541	43.383.728	1.301.512	5.206.047
2015	149.599.062	54.633.939	1.639.018	6.556.073
2016	Datos estimados	58.945.328*	1.768.360*	7.073.439*
2017		63.256.717*	1.897.702*	7.590.806*
2018		67.568.107*	2.027.043*	8.108.173*

Fuente: Elaboración propia

*Datos estimados

Anexo 2. Imágenes ejemplo de camisetas y zapatillas serigrafiadas



Fuente: latostadora.com



Fuente: dxsneaker.com

Anexo 3. Recursos materiales a adquirir

Tabla 11. Inversión inicial en material

U.f.	Recurso necesario	Modelo -Fabricante (Proveedor)	P.V.P. unitario	I. G. I. C. (7%)	TOTAL
2	Mesa de Escritorio	Micke - Ikea	57,84 €	4,05 €	123,78 €
2	Silla ordenador	Torbjörn - Ikea	33,05 €	2,31 €	70,73 €
1	Estantería	Gorm - Ikea	46,26 €	3,24 €	49,50 €
4	Mesa	Linnmon / Adils - Ikea	20,67 €	1,45 €	88,47 €
1	Impresora multif.	Samsung M2675-MediaMarkt	209,00 €	14,63 €	223,63 €
2	Teléfono	Operadora telefónica	- €	- €	- €
1	Router	Operadora telefónica	- €	- €	- €
1	Software informático		1.000,00 €	70,00 €	1.070,00 €
1	Sofá	Solsta - Ikea	114,88 €	8,04 €	122,92 €
1	Mesa de reuniones	Galant - Ikea	202,46 €	14,17 €	216,63 €
4	Silla	Martin - Ikea	20,66 €	1,45 €	88,42 €
1	Frigorífico	OK OFK441IB - Mediamarkt	229,00 €	16,03 €	245,03 €
1	Cafetera	Fagor CG406 - Mediamarkt	26,99 €	1,89 €	28,88 €
50	Estantería	Estantería metálica - Leroy Merlín	26,99 €	1,89 €	1.443,83 €
1	Máquina	Brother DTG M2 - Pefersa Digital	22.000,00 €	1.540,00 €	23.540,00 €
1	Carretilla transportadora	Carro plataforma 150KG - Leroy Merlín	23,25 €	1,63 €	24,88 €
2	Adaptador zapatillas	Bastidores especiales	134,00 €	9,38 €	286,76 €
2	Contenedor basura	Capacidad: 240l. - todocontenedores.com	41,58 €	2,91 €	88,98 €
4	Perchero	Perchero simple Primo - Leroy Merlín	15,85 €	1,11 €	67,84 €
IMPORTE TOTAL			26.180,48 €	1.832,63 €	30.516,27 €

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Datos contables

Tabla 12. Amortización anual de inmovilizado

AMORTIZACIÓN ANUAL	Precio Adquisición	% Amort. anual	Amortización
213. Maquinaria	23.540,00 €	12%	2.824,80 €
214. Utillaje	286,76 €	30%	86,03 €
215. Programas informáticos	1.070,00 €	20%	214,00 €
216. Mobiliario	2.272,15 €	15%	340,82 €
217. Equipos proceso inf.	2.959,62 €	25%	739,91 €
219. Otro inm. material	387,77 €	15%	58,17 €
TOTAL			4.263,72 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Préstamo bancario

Período	Mensualidad	Intereses	Amortización	Capital vivo	Capital Amortizado
0	-	-	-	50.000,00 €	-
1	941,02 €	203,71 €	737,31 €	49.262,69 €	737,31 €
2	941,02 €	200,70 €	740,32 €	48.522,37 €	1.477,63 €
3	941,02 €	197,69 €	743,33 €	47.779,03 €	2.220,97 €
4	941,02 €	194,66 €	746,36 €	47.032,67 €	2.967,33 €
5	941,02 €	191,62 €	749,40 €	46.283,27 €	3.716,73 €
6	941,02 €	188,56 €	752,46 €	45.530,81 €	4.469,19 €
7	941,02 €	185,50 €	755,52 €	44.775,29 €	5.224,71 €
8	941,02 €	182,42 €	758,60 €	44.016,69 €	5.983,31 €
9	941,02 €	179,33 €	761,69 €	43.255,00 €	6.745,00 €
10	941,02 €	176,23 €	764,79 €	42.490,21 €	7.509,79 €
11	941,02 €	173,11 €	767,91 €	41.722,30 €	8.277,70 €
12	941,02 €	169,98 €	771,04 €	40.951,26 €	9.048,74 €
13	941,02 €	166,84 €	774,18 €	40.177,08 €	9.822,92 €
14	941,02 €	163,69 €	777,33 €	39.399,75 €	10.600,25 €
15	941,02 €	160,52 €	780,50 €	38.619,25 €	11.380,75 €
16	941,02 €	157,34 €	783,68 €	37.835,57 €	12.164,43 €
17	941,02 €	154,15 €	786,87 €	37.048,69 €	12.951,31 €
18	941,02 €	150,94 €	790,08 €	36.258,61 €	13.741,39 €
19	941,02 €	147,72 €	793,30 €	35.465,32 €	14.534,68 €
20	941,02 €	144,49 €	796,53 €	34.668,79 €	15.331,21 €
21	941,02 €	141,24 €	799,77 €	33.869,01 €	16.130,99 €
22	941,02 €	137,99 €	803,03 €	33.065,98 €	16.934,02 €
23	941,02 €	134,71 €	806,31 €	32.259,67 €	17.740,33 €
24	941,02 €	131,43 €	809,59 €	31.450,08 €	18.549,92 €
25	941,02 €	128,13 €	812,89 €	30.637,19 €	19.362,81 €
26	941,02 €	124,82 €	816,20 €	29.820,99 €	20.179,01 €
27	941,02 €	121,49 €	819,53 €	29.001,47 €	20.998,53 €
28	941,02 €	118,16 €	822,86 €	28.178,60 €	21.821,40 €
29	941,02 €	114,80 €	826,22 €	27.352,39 €	22.647,61 €
30	941,02 €	111,44 €	829,58 €	26.522,81 €	23.477,19 €
31	941,02 €	108,06 €	832,96 €	25.689,84 €	24.310,16 €
32	941,02 €	104,66 €	836,36 €	24.853,49 €	25.146,51 €
33	941,02 €	101,26 €	839,76 €	24.013,72 €	25.986,28 €
34	941,02 €	97,83 €	843,19 €	23.170,54 €	26.829,46 €
35	941,02 €	94,40 €	846,62 €	22.323,92 €	27.676,08 €
36	941,02 €	90,95 €	850,07 €	21.473,85 €	28.526,15 €
37	941,02 €	87,49 €	853,53 €	20.620,31 €	29.379,69 €

38	941,02 €	84,01 €	857,01 €	19.763,30 €	30.236,70 €
39	941,02 €	80,52 €	860,50 €	18.902,80 €	31.097,20 €
40	941,02 €	77,01 €	864,01 €	18.038,80 €	31.961,20 €
41	941,02 €	73,49 €	867,53 €	17.171,27 €	32.828,73 €
42	941,02 €	69,96 €	871,06 €	16.300,21 €	33.699,79 €
43	941,02 €	66,41 €	874,61 €	15.425,59 €	34.574,41 €
44	941,02 €	62,85 €	878,17 €	14.547,42 €	35.452,58 €
45	941,02 €	59,27 €	881,75 €	13.665,67 €	36.334,33 €
46	941,02 €	55,68 €	885,34 €	12.780,32 €	37.219,68 €
47	941,02 €	52,07 €	888,95 €	11.891,37 €	38.108,63 €
48	941,02 €	48,45 €	892,57 €	10.998,80 €	39.001,20 €
49	941,02 €	44,81 €	896,21 €	10.102,59 €	39.897,41 €
50	941,02 €	41,16 €	899,86 €	9.202,73 €	40.797,27 €
51	941,02 €	37,49 €	903,53 €	8.299,20 €	41.700,80 €
52	941,02 €	33,81 €	907,21 €	7.391,99 €	42.608,01 €
53	941,02 €	30,12 €	910,90 €	6.481,09 €	43.518,91 €
54	941,02 €	26,40 €	914,62 €	5.566,48 €	44.433,52 €
55	941,02 €	22,68 €	918,34 €	4.648,13 €	45.351,87 €
56	941,02 €	18,94 €	922,08 €	3.726,05 €	46.273,95 €
57	941,02 €	15,18 €	925,84 €	2.800,21 €	47.199,79 €
58	941,02 €	11,41 €	929,61 €	1.870,60 €	48.129,40 €
59	941,02 €	7,62 €	933,40 €	937,20 €	49.062,80 €
60	941,02 €	3,82 €	937,20 €	0,00 €	50.000,00 €

Fuente: Elaboración propia