



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIALES

ANÁLISIS DE RIESGOS DE UNA START UP : CASO POMPEII BRAND

Autor: Carlos Eduardo Álvarez Castro
Director: María Josefa Peralta Astudillo

Madrid
Junio 2015

Carlos E.
Álvarez
Castro

ANÁLISIS DE RIESGOS DE UNA START UP: CASO POMPEII BRAND



Índice

RESUMEN	6
ABSTRACT	6
KEY WORDS Business risk, risk management Start up, shoe, textile, fashion, e-commerce.....	6
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Propósito general.....	7
1.2. Contextualización.....	7
1.3. Justificación de interés empresarial del estudio	7
1.4 Justificación del interés personal del estudio.....	8
1.5. Objetivos de la investigación.....	8
1.6 Metodología empleada	8
2. Entorno y conceptos claves.....	12
2.1 Actual coyuntura económica y social en España como favorecedora al emprendimiento	12
2.2. El mercado de calzado y moda	14
2.3 Start Up. Repaso de conceptos claves para condición.....	15
2.4. Pompeii Brand.....	16
2.4.1 ¿Qué es Pompeii Brand?	16
2.4.2 Modelo de negocio.....	18
2.4.3 Ciclo de vida de una Start Up. ¿Donde se encuentra Pompeii Brand?	24
2.5 El Comercio electrónico.....	26
2.5.1 Concepto y tipos de comercio electrónico	26
2.5.2 Volumen del comercio electrónico B2C en España en 2013.....	28
2.5.4 Métodos de pago usados en el Comercio electrónico	30
2.6 Aproximación conceptual del riesgo	30
3. Análisis de los riesgos inherentes al negocio	32
3.1 Análisis DAFO de Pompeii	33
3.1.1 Fortalezas.....	33
3.1.2 Debilidades.....	36
3.1.3 Oportunidades.....	38
3.1.4 Amenazas	39
3.2 Riesgos inherentes a Pompeii Brand.....	41
3.2.1 El riesgo en la adopción por parte del mercado.....	41
3.2.2 El riesgo en la ejecución.....	41
3.2.3 El riesgo tecnológico.....	41
3.2.4 Riesgos asociados a vender en tiendas Pop Up	42
3.2.4 Riesgos asociados a la logística inversa	43
3.2.5 Riesgos en la plataforma.....	45
3.2.6 Riesgo financiero	46
4. Conclusiones	48
Bibliografía	49

Anexos50

RESUMEN

El presente trabajo hace un análisis de riesgo de una empresa de reciente creación denominada Paper Plane Parterns S.L bajo la cual se lanzó la marca Pompeii Brand. Para este análisis la metodología empleada ha sido la de la "metodología del caso" enfocada hacia los riesgos en empresas en la fase de arranque. En este estudio se analiza los riesgos inherentes a este modelo de negocio entre los que destacan los riesgos asociados al comercio electrónico y los financieros. Se llega a la conclusión de que esta Start Up tiene un modelo de negocio que se caracteriza por reducir sus riesgos al mínimo

ABSTRACT

This paper makes a risk analysis of newly established company called Paper Plane Parterns S.L under which Pompeii Brand was launched. For this analysis, the methodology used was "the Harvard Case Methodology " focused on the risks in companies in the start-up phase. This study analyzed the risks inherent to this business model. Among them the risks associated with e-commerce and financial. It concludes that this Start Up has a business model characterized by cutting down their risks to minimum.

PALABRAS CLAVE Riesgos empresariales, gestión de riesgo, start up, emprendimiento calzado, textil, moda, comercio electrónico.

KEY WORDS Business risk, risk management Start up, shoe, textile, fashion, e-commerce.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Propósito general

El propósito de este estudio es realizar un análisis de riesgos de una empresa de nueva creación en la fase de arranque (Start Up) en el mercado español. La marca a analizar tal y como se menciona en el título es Pompeii Brand. Su actividad reside en la venta de calzado casual a través de su tienda online, es decir, comercio electrónico.

Lo que se busca en este estudio es entender el modelo de negocio y entender si hay riesgos que se puedan mitigar de a través de medidas de contingencia.

1.2. Contextualización

Actualmente España está atravesando una eclosión de nuevos emprendimientos en el cual el principal catalizador de esta ha sido la crisis española.

1.3. Justificación de interés empresarial del estudio

Actualmente hay una gran tendencia en España hacia el emprendimiento o hacia las empresas de nueva creación con base parcial o total tecnológica. Dado que estoy estudiando Administración y Dirección de empresas (E-2) en la Universidad Pontificia Comillas donde se favorece el emprendimiento a través de distintas actividades, considere interesante hacer un análisis de riesgos de la misma.

En mi experiencia profesional tuve la oportunidad de trabajar en Alana Partners (Private Equity) donde se elaboraban estudios para entender una start up o cualquier otro tipo de empresa para evaluar la posibilidad de incluirse en esos proyectos como inversor institucional. Así de esta manera este estudio lo considero como una ampliación a lo que aprendí en las prácticas.

1.4 Justificación del interés personal del estudio

El interés personal que tengo en este estudio reside en que siempre he creído en este modelo de negocio y ha sido de gran satisfacción para mi ver como amigos de mi infancia han conseguido montar su propia empresa.

1.5. Objetivos de la investigación

1. Aumentar la comprensión del negocio para evaluar si el modelo de negocio es el más adecuado teniendo en cuenta la coyuntura actual en especial enfocado hacia el e-commerce, base de su negocio.

2. Obtener una práctica valiosa que permita diagnosticar los riesgos inherentes a este modelo de negocio.

3. Entender cuáles son las decisiones a tomar así como el la forma, el momento para ejecutarlas de manera de mitigar los riesgos anteriormente encontrados.

1.6 Metodología empleada

Para este trabajo se aplica el método del caso de la Harvard Business School (1997). Lo que se persigue con este modelo es plasmar la realidad de cómo es el negocio de Pompeii Brand. Considero que es la metodología más adecuada para este caso en particular ya que se trata de uno real. Así mismo esta metodología hay enfocarla hacia la el análisis y gestión de la riesgos en la empresa (análisis del entorno, la identificación de los riesgos, la evaluación/ análisis de los mismos y

las medidas de mitigación).

Gracias al tipo de metodología empleada se podrá investigar cuales son los riesgos inherentes a este tipo de negocio y así facilitar la toma de decisiones para minimizar los riesgos a través de decisiones.

A continuación, se detalla las fases de las que se compone el método del caso aplicadas a este estudio en particular.

- Identificar el caso.

Este caso consiste en el estudio de la marca Pompeii Brand como se ha mencionado anteriormente.

- Investigación de antecedentes y su contexto.

Se analiza el entorno que rodea a la marca Pompeii como son el mercado en el que se encuentra, su características, evolución del mercado y sus competidores.

- Solicitar permiso de los socio-fundadores de la empresa y obtenerlo.

Como se puede observar en la transcripción del anexo, las entrevistas realizadas a los socio-fundadores esta verificada con la firma de ellos así como su correspondiente autorización para la utilización de la información aportada.

- Involucrar a la compañía en el protecto

Dado que se tiene que realizar un due dilligence, Pompeii Brand ha facilitado sus estados financieros (Cuenta de Perdida de Ganancias y Balance de Situación

actualizados a fecha de diciembre de 2014)

En relación a reportes de investigación de mercado se ha recurrido a estudios realizados por

Se ha recolectado información sobre los socio-fundadores a nivel de desempeño de la compañía. Posteriormente, se hace una descripción mas exhaustiva de los perfiles profesionales que tienen y el papel que tienen cada uno dentro de la organización.

5. Trabajo de campo

Se ha recurrido a estudios de la ONTSI y GEM para entender el entorno del negocio de Pompeii Brand. Esta herramienta nos permite evaluar como es la experiencia de compra, nivel de fidelidad, la calidad del servicio post venta, entre otros.

Se han visitado las oficinas de Pompeii Brand que están implantadas dentro de una nave industrial cuya función es la de almacén de mercaderías.

Además se han visitado las tiendas de carácter efímero (Pop up) donde están mostrando su producto actualmente.

Por último, hay una ultima entrevista con los socio-fundadores de Pompeii Brand

6. Análisis de los datos.

El análisis de la información recogida a lo largo de las entrevistas y focus grupo con los distintas personas involucradas (en todas sus formas) se analizan

los datos mediante el método de triangulación.

2. Entorno y conceptos claves

2.1 Actual coyuntura económica y social en España como favorecedora al emprendimiento

Actualmente hay una opinión generalizada en la cual se destaca como factor primordial la crisis económica por la que ha estado pasando España los últimos años como catalizador positivo al emprendimiento. La consecuencia más directa de la crisis es el desempleo y ante esta circunstancia la población busca nuevas alternativas laborales mediante el emprendimiento.

Desde un punto de vista académico, hay estudios en relación al crecimiento económico que prueban que en épocas de recesión económica el efecto en la actividad emprendedora es ambiguo (Audretsch y Thurik, 2001). Por otro lado, hay otra postura en la cual se postula que niveles bajo de empleo funcionan como drivers a la hora de emprender o crear empresas (Evans y Leighton, 1990). La última postura hace es aquella en la que el desempleo y la actividad emprendedora tiene una relación negativa (a mayor nivel de desempleo menor la creación de nuevas empresas).

En segundo lugar, por parte del estado hay una tendencia a incentivar el mercado laboral gracias a programas de ayuda al emprendimiento cuyo objetivo es activar el mercado interno así como paliar el descenso de la tasa de ocupación. Además, hay que entender que el tejido empresarial Español se compone en su gran mayoría por pequeñas y medianas empresas (Pymes). Entre las ayudas para emprendedores por parte de el organismo público español se encuentran subvenciones a fondo perdido, subvenciones a la creación, etc. En contrapartida a la las ayudas publicas se encuentran las privadas en las destacan las modalidades de *crowdfunding*, *business angels* y entidades financieras entre otras. Posteriormente en este trabajo, para el caso Pompeii Brand veremos que

necesidad tiene de financiación teniendo en cuenta cuándo la necesita (tiempo), cuánto (cantidad) y la modalidad (estructura de financiación)

Según los resultados publicados por GEM (2014), muestra que el porcentaje de los nuevos negocios lanzados al mercado están motivados por el bajo acceso al mercado laboral. Estos nuevos lanzamientos en muchos casos, al no presentarse como competitivos a la hora de ampliar su negocio, tienden a no superar el tiempo crítico de vida (5 años).

Así mismo, este informe afirma que independientemente que el tamaño de la nueva empresa no suele crecer en el tramo de la fase temprana (media de 1 a 3 empleados), estos nuevos negocios si consiguen hacerlo en el mercado. Es decir, a nivel de facturación si suben pero a nivel de recursos humanos no (propios de la empresa se entiende). Además otro dato interesante es que la tasa de interrupción de nuevos negocios en España es ligeramente menor que la encontrada en otras economías avanzadas

El siguiente punto que resalta el informe de GEM 2014 es la relación entre edad género y emprendimiento. La media de edad del emprendedor es de 39 años (35,4% del total de emprendedores están en el tramo de entre los 35 y 44 años).

De hecho , los individuos adultos comprendidos en este tramo de edad son los más propensos a estar involucrados en la actividad empresarial, lo que sugiere que el empresario español medio tiene alguna experiencia previa antes de iniciar un negocio, especialmente durante la recesión económica.

Los principales afectados por la actual coyuntura económica es la población activa comprendida entre los tramos de 16 años a 24 años y de 25 a 55 años con un 55% y un 25 por ciento respectivamente. La brecha de genero expresada en

puntos porcentuales es bastante reducida no llegando al punto de diferencia.

Como indicativo observamos como hay una relación entre el los tramos mas afectados por el paro y la creación de nuevas empresas.

En 2014, el equipo español para GEM buscó en profundidad si había algún tipo de relación entre el nivel de emprendimiento y la educación recibida. Lo mas destacable del de este informe lo podemos encontrar en el siguiente párrafo.

Actualmente en España hay una serie de iniciativas que promueven el espíritu emprendedor no solo a nivel de instituciones publicas sino también de privadas.

La actual ley en materia de educación española y la recientemente Ley para la mejora de la calidad en la educación reconocieron la necesidad de reforzar el espíritu emprendedor de los jóvenes mediante programas basados en la creatividad, la flexibilidad, la iniciativa, proactividad, trabajo en equipo, confianza personal, entre otros.

Hay que puntualizar que todo este tipo de iniciativas por parte de las instituciones publicas hacia la motivación del emprendimiento no se pueden evaluar si han tenido impacto o no. Aún así, se puede observar una clara intención materializada en todos estas iniciativas.

2.2. El mercado de calzado y moda

Actualmente el mercado del calzado se considera una industria madura. Esto como consecuencia implica que las barreras de entrada son altísimas aunque ello no conlleve que no sean insuperables. Pompeii Brand lo consiguió hace nada

menos que un año con una inversión mínima y sin ninguna experiencia en el mercado. La razón de que se pueda entrar es que esta industria en específico se mueve por tendencias, donde el consumidor constantemente está buscando nuevas marcas, nuevos diseños y en definitiva en la no solo en la industria del calzado sino en la textil en general el grado de lealtad de consumidor hacia una marca es muy variable.

2.3 Start Up. Repaso de conceptos claves para condición

Desde un punto de vista meramente semántico, la traducción literal de start up es puesta en marcha que también coincide con las propias fases de una start up propiamente como se muestra mas adelante.

Hoy en día, hay una tendencia generalizada a ligar el concepto de Start Up únicamente a compañías completamente tecnológicas como son aquellas asentadas en el cluster tecnológico de Palo Alto: Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, Tinder, entre otras. Pero también el propio concepto de start up engloba a todo tipo de empresas que están en su fase de arranque y que no tienen un modelo de negocio establecido al cien por cien siendo tecnológicas o no en su totalidad.

La definición de Start Up que nos arroja **Steve Blank** es la siguiente “ una start up es una organización temporal en busca de un modelo de negocio escalable y replicable “. Esta definición implica que una vez que un negocio se estabilice y empiece a ser sostenible y rentable dejará de denominarse start up.

Por otro lado, Eric Ries nos proporciona otra definición en su libro Lean Startup: “ una Startup es una institución humana diseñada a crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de extrema incertidumbre”. En esta definición Eric Ries solo hace referencia a aquellas ideas de negocio que desarrollan algo

completamente novedoso. En el caso de Pompeii Brand como se puede comprobar no se trata de un producto nuevo en el mercado ya que es calzado. Pero esta introduciendo nuevos modelos y a través de la plataforma del comercio electrónico.

En cambio, si que se puede coincidir en el aspecto de la incertidumbre. Pompeii Brand esta en un momento claro de incertidumbre independientemente que la aceptación en el mercado haya sido buena.

Con respecto a la financiación, es un denominador común para todas aquellas startups ya que todas llegan a un punto en el cual por estructura no pueden seguir creciendo. Necesitan de financiación

2.4. Pompeii Brand

2.4.1 ¿Qué es Pompeii Brand?

Pompeii Brand es una marca de calzado y próximamente de textil también fundada en 2014 bajo la sociedad mercantil Paper Planer Partners S.L. Los fundadores de la marca son cinco jóvenes de Madrid con gran espíritu emprendedor.

Los fundadores son Cosme Bergareche, Jaime Garrastazu, Ignacio y Jorge Vidri.

Todos fueron alumnos de la Universidad Pontifica de Comillas excepto Jaime Garrastazu que estudió Administración y Dirección de Empresas en el Colegio Universitario de Estudios Financieros (CUNEF). Independientemente que todos tienen un perfil bastante homogéneo decidieron dividir de esta maneras las responsabilidades de la empresa:

- Cosme Bergareche: Responsable del diseño
- Jaime Garrastazu: Responsable Comercial y de Ventas
- Ignacio Vidri: Responsable Financiero
- Jorge Vidri: Responsable legal

Desde mayo de 2014, su actividad se ha centrado únicamente en el calzado (zapatillas) y vendiendo a través del comercio electrónico y tiendas de carácter efímero. A fecha de junio de 2015 han vendido más de 9.000 pares.

La gran aceptación que han tenido en el mercado se debe principalmente a la calidad de su producto a un precio competitivo (50€ en promedio) y luego la gran labor que han hecho en torno a relaciones públicas y publicidad. El gran nivel de notoriedad que ha conseguido Pompeii Brand ha sido posible gracias a las plataformas de las redes sociales. Estas, les han permitido llegar a su público objetivo de una manera muy rápida y eficaz como también muy barata. Su presencia en las redes sociales se materializa en las siguientes plataformas así como el número de seguidores o “followers”:

Red Social	Número de Seguidores
Facebook	9.000
Instagram	15.300
Twitter	6.000
Snapchat	No aplica

Elaboración propia a partir de datos de Pompeii Brand

La razón por la cual empezaron diseñando zapatillas y no otra prenda de vestir es

que entendieron que la zapatilla es una prenda que dice mucho de una persona. Además hay que añadir que no tenían experiencia previa en el sector de la moda y simplemente entendieron que lo mas fácil para ellos seria diseñar este tipo de complemento.

2.4.2 Modelo de negocio

En primer instancia, se analiza el modelo de negocio por el cual se ha regido la marca Pompeii Brand a lo largo de este año de actividad aproximado.

Pompeii Brand entró en el mercado del la moda a través del complemento de moda de la zapatilla. La razón es que entendieron en un principio que era una de las prendas de ropa que más indican del individuo que lo lleva y además le daba la oportunidad de diferenciar su marca.

Se emplea el modelo Canvas para explicar como esta organización crea, distribuye y añade valor. Se divide en los siguientes nueve bloques:

a) Propuesta de valor

La propuesta de valor consiste en explicar la razón por la cual el cliente elige a Pompeii Brand y no al resto de competidores. La principal propuesta de valor de Pompeii Brand es la calidad de su producto a un precio competitivo (actualmente el precio medio por zapatilla es de 50€ a través de su tienda online). Entendiendo que nos encontramos en una industria que se caracteriza por tener un grado de competición elevado, Pompeii Brand decide penetrar en el mercado a través de una política comercial en la que el precio por par de zapatillas competitivo.

La apuesta por un modelo de distribución basado en el comercio electrónico, permite que cualquier individuo a nivel global pueda disfrutar de los productos que ofrece Pompeii. Esto último se resume en comodidad y facilidad a la hora del

pago.

El hecho de que Pompeii Brand entre con un precio competitivo es vital para entrar en la industria textil y calzado con este tipo de producto (zapatillas casuales) es donde hay una enorme competición no solo por las marcas ya establecidas sino también aquellas emergentes que son por las que esta compitiendo por cuota de mercado. Teniendo en cuenta que el 65 por ciento de las zapatillas vendidas hasta ahora es a través de la plataforma online lo que persigue Pompeii es transmitir la seguridad suficiente para que el cliente facilite sus datos de tarjeta ya que hasta el momento no aceptan pagos a contrareembolso.

b) Actividades clave

La actividad clave de Pompeii Brand reside en ofrecer sus productos sin ningún tipo de intermediario. Con esto se quiere decir, que desde que la zapatilla se está fabricando hasta que llega al cliente en su domicilio no intervienen más agentes sino el fabricante, Pompeii y la agencia de envíos contratada.

Esta actividad clave se da gracias al sistema de distribución de comercios electrónico llamado *Business to Consumer* (B2C). Es una manera de distribución que permite a la empresa tener mas control sobre sus productos ofrecidos y mantener una relación mas estrecha con el cliente.

c) Recursos clave

Este apartado hace referencia a los recursos de los que tiene que disponer Pompeii para desarrollar su actividad. Destacamos lo siguientes:

c.1) Capital Aportado

El capital aportado en Mayo a la sociedad Paper Plane Partners es de tres mil euros por cada uno de los cinco socios. La cantidad mínima para constituir una Sociedad Limitada es de alrededor de 3.000 €.

c.2) Personal

Los socios también se implican en la gestión del negocio dividido claramente según departamentos entre los que se destacan diseño, comunicación y relaciones publicas, producción, financiero y legal. Además, se incluyen aquellos funciones que tienen carácter de autónomo (freelance) como son los aquellos relacionados con el mantenimiento de la página web, notaría, abogados.

Teniendo en cuenta que el modelo de negocio se basa en el tipo de distribución B2C es de vital importancia tener en el equipo o de manera externa a personal que se encargue de la plataforma web y de todas

c.3) Infraestructura

La infraestructura necesaria para llevar a cabo las actividades de la empresa se resumen en la pagina web y luego la externalización de los servicios de operaciones de logística.

c.4) Tecnología

Todo aquello relacionado con la página web y los servicios que ofrece la misma. Básicamente consiste en la supervisión, mantenimiento e implantación de herramientas que faciliten el proceso de compra en la web. Por último, encargarse de que todas las plataformas web estén en perfecta compenetración para que de esta manera vayan creando sinergias entre ellas.

En la transcripción de la entrevista con los socios de Pompeii, mencionan la importancia de tener implantada una plataforma que haga un perform excelente ya que el objetivo es vender solo a través del comercio electrónico. Se quieren convertir en una marca global.

e) Relaciones con los clientes

Las relaciones con los clientes son de especial importancia en este modelo de negocio. Independientemente de que cada vez los consumidores están más familiarizados con el entorno 2.0, el consumidor sigue teniendo un nivel de desconfianza alto debido a el proceso de compra lo está haciendo a través de una pantalla (ordenador, tablet o dispositivo móvil). De esta manera Pompeii cuida especialmente su trato con los clientes no solo respondiendo las dudas de sus clientes a través de la redes sociales y correo electrónico sino personalmente ahora en las PopUp Stores donde presentan su producto de manera efímera en distintas ciudades en el territorio Español.

d) Canales

Este apartado hace referencia a los canales que emplea Pompeii Brand para que sus clientes o potenciales consumidores sepan cuales son sus productos, como son, de que material están hechos, cuanto cuestan, etc. Los canales son los siguientes:

- Tienda online (www.pompeiiibrand.com)
- Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y Snapchat (@pompeiiibrand)).

d.1) Notoriedad

Este es el primer paso que tiene que asentar cualquier empresa en cualquiera de sus “early stage”. Permite a los clientes que conozcan su producto, que se familiaricen con ellos y que además los pueda comparar con la competencia.

A nivel de consumidor final, Pompeii sabe que su público objetivo tiene un nivel alto de familiarización con la plataforma online en cada una de sus distintas variantes como son la propia página web (www.pompeiiibrand.com), su cuenta de Instagram (@pompeiiibrand) y la última incorporación fue la de la plataforma Snapchat. Independientemente que todas sean redes sociales, no todas cumplen las mismas funciones como se explicará más adelante.

d.2) Evaluación

Esta herramienta permite a cualquier empresa en general evaluar si el trabajo que han ido desempeñando como marca está dando los resultados esperados, si sus clientes están satisfechos con el producto y en caso contrario identificar los puntos que haya que mejorar.

Los métodos empleados por Pompeii Brand han consistido en reuniones con su fabricantes, tiendas Pop Up Store (*1001 Atmosphaera*, *The Hovse*, entre otros.)

d.3) Envío

Actualmente los envíos son desde su almacén ubicado en el polígono industrial de Ventorro del Cano en Madrid (España). De ahí, una vez que se hace el pedido online para territorio nacional 7 días hábiles como máximo.

d.4) After sales

web redes sociales. los fidelizamos ofreciendo un trato bueno al cliente. El producto llega en su momento

f) Segmentación de clientes

Pompeii Brand entiende que el producto esta dirigido a un público comprendido entre las edades de 18 y 27 años. Los socio-fundadores de Pompeii Brand considera que este es el publico idóneo ya que se trata de que es con un enfoque aspiraciones, mas exigente y el cual es mas exigente. Hay que puntualizar que el nivel de fidelidad entre mujeres y hombres es distinto.

Por último, los fundadores de Pompeii indican que tienen un publico residual en el que se encuentra un los adolescentes y por otro lado los mayores 40

g) Estructura de costes

Los costes más significativos en la estructura de Pompeii Brand se resumen el fabricante, publicidad y todos aquellos relacionados con la plataforma online.

Hasta ahora, según la información obtenida a través de los socio fundadores de Pompeii Brand y la cuenta de Perdida y Ganancias han vendido alrededor de 10.000 pares desde mayo de 2014. Hay que valorar cuanto tienen que ser su pedido mínimo para poder tener un mayor poder de negociación con el proveedor

El mantenimiento de todas la plataforma online así como la gestión de los motores de búsqueda y la redes sociales necesitan de un responsable a tiempo

completo. Si una de estas partes falla, perjudicarían a la marca en todo sus sentidos. No hay que olvidar que aquí reside el negocio de esta Start Up.

Por ultimo, los impuestos. Son una parte muy importante a tener en la estructura de costes pero en este momento no lo es. La razón es que el resultado del ejercicio de 2014 alto para ser el primer año de actividad aunque bajo para una empresa normal. Esto se resume en que el impuesto de sociedades a pagar es prácticamente nulo.

h) Fuentes de ingresos

Su fuente de ingresos viene de la propia venta de las zapatillas. Entran al mercado con un precio bastante competitivo (55€ por par de zapatillas). Según comentan en la entrevista van a diversificar su negocio a partir del año 2016 en textil. La estrategia sera similar.

2.4.3 Ciclo de vida de una Start Up. ¿Donde se encuentra Pompeii Brand?

Para entender mejor el modelo de negocio de Pompeii Brand y analizar los riesgos hay que describir en que fase del ciclo de vida se encuentra actualmente. Hay que puntualizar que se trata de una empresa con grandes perspectivas de crecimiento y que ha llegado al punto en donde necesita financiación ya que su estructura actual no le permite crecer al ritmo que ellos considera necesarios.

A continuación se encuentran las fases de una Start Up y se indica en cual se encuentra Pompeii y hasta donde puede llegar.

Fase semilla

Es la primera etapa en la vida de una Start Up. Se concibe la idea de negocio y se elabora un draft de los productos o servicios que se quieran ofrecer. No hay un plan de negocio definido así.

Con respecto a la financiación, se consigue a través de los propios socios. No suele ser un inconveniente ya que la financiación inicial es reducida. En el balance aportado por Pompeii brand se observa como la aportación de cada socio (Prima de emisión) es de 3.000 €. Otra fuente de financiación es el tricordio de la “familia, amigos y tontos” también conocida por FFF (Family, Friends and Fools).

La última fuente de financiación más común es la de los denominados Business Angels. Son individuos con un gran patrimonio que se caracterizan por invertir su propio capital en la fase semilla o en la early stage. Su objetivo es obtener un retorno que sea proporcional al riesgo que incurren al invertir en estas empresas.

Esta etapa, Pompeii ya la tiene superada ya que tiene definido su Business Plan, tiene financiación y ya está operando en el mercado.

Fase Temprana

Esta es la etapa en la que se encuentra Pompeii Brand actualmente. Tiene que haber un producto definido aunque puede estar sujeto a variaciones como son los modelos Higby y Catalina y sus variantes.

Los clientes ya están definidos y han encontrado una masa crítica de clientes como se puede apreciar en las cuentas financieras aportadas por Paper Plane Partners S.L. Los clientes son únicamente los finales como se ha mencionado anteriormente sus clientes únicamente son los consumidores finales.

Fase de Crecimiento

Se considera esta fase como el siguiente paso natural a la anteriormente descrita (Fase Temprana). Es la etapa en la que la Start Up decide lanzarse a nuevos mercados, y lanzar nuevos productos.

Pompeii tiene contemplado para el año 2016 penetrar en nuevos mercados como son Reino Unido, Francia, Italia y Portugal. Con respecto a los productos ofrecidos, tienen contemplado empezar a comercializar textil como camisetas, pantalones largos y cortos, ropa por estación, etc.

Fase de Salida

A esta última fase únicamente llegan un 3% de todas las Start Ups. Aquí es donde sale la oportunidad de vender la empresa. Las opciones son las siguientes:

- Vender la compañía total o parcialmente a otra empresa que ve en ella una oportunidad de mejorar su producto mediante fusión, adquisición, etc.

- Salida a bolsa. Este último no es aplicable a España ya que no hay ninguna Start Up actualmente que esté cotizando en el IBEX 35. Como ejemplos en el extranjero se tiene a Facebook saliendo a bolsa en 2013 así como Whatsapp que pretende salir este mismo año 2014 (meter descripción de noticia).

2.5 El Comercio electrónico

2.5.1 Concepto y tipos de comercio electrónico

El comercio electrónico se define como la compra y venta de productos o de servicios (realización de intercambios) a través de medios electrónicos, tales como

internet y otras redes informáticas, usando como forma de pago medios electrónicos.

Dependiendo del tipo de agentes implicados y su naturaleza el comercio electrónico se puede dividir en las siguientes partes

- Negocio a Negocio: comercio entre las propias empresas o por sus siglas en inglés *Business to Business* (B2B).

- Negocio a Consumidor: comercio entre empresa y consumidores o por sus siglas en inglés *Business to Consumer* (B2C).

- Negocio – Administración Pública: comercio entre Empresas y entes publico o por sus siglas en inglés *Business to Government* (B2G).

- Consumidor – Administración Pública: comercio entre consumidores y entes públicos o por sus siglas en inglés *Consumer to Government* (C2G).

En este trabajo se centra en el modelo de distribución B2C ya que es el modelo que esta utilizando Pompeii Brand actualmente. La aspiración de la empresa es llegar al objetivo de vender íntegramente al consumidor directamente a través de su tienda online (B2C).

A continuación, se presenta una tabla con ejemplos fáciles de ubicar. En los tipos descritos en el párrafo anterior se muestra el tipo de comercio en una sola dirección. En la tabla también se pueden observar el recorrido inverso como por ejemplo Consumidor- Empresa (C2B).

Matriz e-commerce	Business	Consumidor	Administración
Business	B2B GM/ Ford	B2C Amazon Dell Hawkers	B2G Aduanas Impuestos
Consumer	C2B	C2C Ebay Paypal	C2G Impuestos
Goverment	G2B Permisos de trabajo	G2C Renovación de licencias	G2G Interpol - FBI

2.5.2 Volumen del comercio electrónico B2C en España en 2013

El observatorio nacional de las telecomunicaciones y de los sistemas de la información (ONTSI) elaboró este año 2014 un informe titulado “*Estudio sobre el Comercio Electrónico B2C 2013*”. En el se basa la siguiente información que indica cuál es el volumen de ventas a través del modelo B2C.

Dado que en España el concepto de e-commerce hasta hace muy poco tiempo era un concepto nuevo para el consumidor, ahora está experimentando una crecimiento importante.

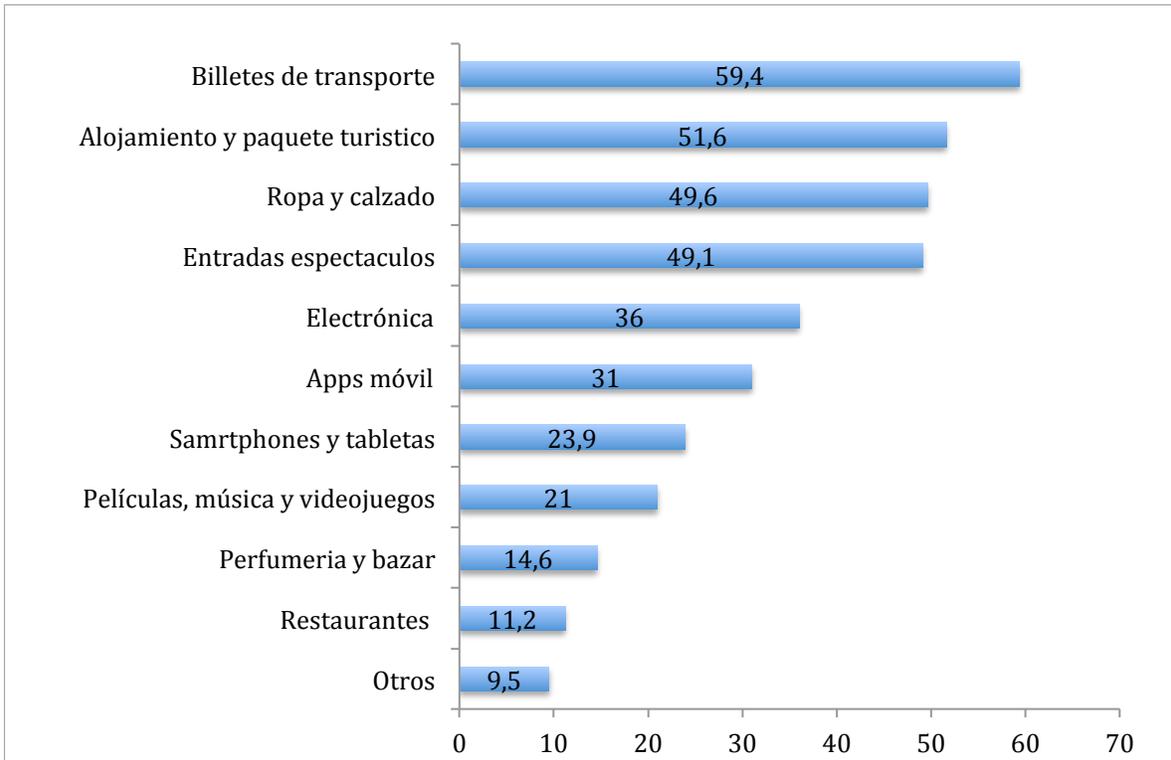
Comparando con el año 2013 se registra un variación de un 18% que en facturación se traduce a 14.610 millones de euros. Se observa como hay una variación importante con respecto al año anterior alcanzado unas ventas de 12.383 millones de euros y siendo la variación con respecto a 2011 prácticamente de cuatro puntos porcentuales menor (13,4%).

El estudio afirma que el incremento en el volumen de ventas en España con respecto a los años previos se explican debido al crecimiento de estas tres variables

- Internautas (estimación de 28,4 millones de euros). El incremento fue de 3, 2 punto porcentuales llegando al 73,1% en 2013.
- Número real de compradores online (estimación 17, 2 millones de euros). El incremento fue de 4,9 puntos porcentuales alcanzando un 60,6%.
- Promedio de gasto anual por comprador (848 euros). La variación ha sido de un 14% alcanzando los 17,2 millones de euros.

2.5.3 Bienes y servicios comprados a través del Comercio Electrónico

Según los datos arrojados por el presente estudio de ONTSI (2015) observamos como los billetes de transporte siguen siendo el tipo de producto y servicio más vendido online. En tercer lugar, se encuentra ante producto que es de interés para este estudio. El 49,6% de los internautas en el territorio español compra calzado y textil a través de comercio electrónico. Por ultimo los menos favorecidos son los restaurantes y bazar y perfumería con menos de 21 puntos porcentuales.



2.5.4 Métodos de pago usados en el Comercio electrónico

Los métodos de pagos más utilizados en el comercio electrónico son aquellos que son fáciles de implantar y que facilitan el proceso de pago al cliente. Los más comunes son tarjeta de debito, tarjeta de crédito y Paypal

2.6 Aproximación conceptual del riesgo

La Real Academia Española aporta dos definiciones de riesgo que pueden ser aplicadas al riesgo empresarial.

- Contingencia o proximidad de daño
- Cada una de las contingencias que pueden ser objeto de un contrato de seguro.

Muchos autores de renombre relacionados con el ámbito empresarial han compartido sus distintas visiones sobre el concepto de riesgo.

3. Análisis de los riesgos inherentes al negocio

Una vez enmarcados los conceptos claves como son el sector textil y del calzado, el comercio electrónico y el concepto de riesgo este estudio se centra en el estudio de campo a través de las siguientes herramientas.

- Análisis DAFO del Pompeii Brand
- Análisis de los riesgos inherentes a Pompeii Brand con sus medidas de mitigación correspondientes.
 - I. Riesgos asociados a la logística inversa
 - II. Riesgos asociados al tener el producto en tiendas de carácter efímero PopUp Store
 - III. Riesgos asociados a la plataforma
 - IV. Riesgo en la ejecución
 - V. Riesgo financiero y crediticio

En este apartado se persigue hacer un *due dilligence* de los riesgos a los que se enfrenta o se enfrentará eventualmente Pompeii Brand. Esta herramienta tiene dos objetivos que se describen a continuación.

A nivel interno permite a la empresa hacer un ejercicio en el cual le permita entender los riesgos a los que se enfrenta. Una vez identificados los riesgos, se les asigna un nivel bajo dos variables (factibilidad y nivel de impacto en la empresa)

Entendiendo que Pompeii Brand está en un punto en el cual para crecer necesita inversión (en cualquiera de sus formas) es una información que se le puede facilitar a los agentes interesados en invertir. Esta información es de igual

utilidad para el inversor ya que sabe a que riesgo se está enfrentando y así se poder acordar un retorno acorde al riesgo que se está asumiendo.

3.1 Análisis DAFO de Pompeii

El análisis DAFO es un análisis estratégico que permite detectar cómo es la empresa a nivel interno (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades) generando así una visión global de la empresa. Consiste en un ejercicio a nivel interno de la compañía. En último lugar, nos permite ver los riesgos a los que se enfrenta Pompeii actualmente.

Esta herramienta da una idea de si los objetivos anteriormente mencionados en la entrevista con los socio-fundadores de Pompeii son viables. Por ultimo, puntualizar que este análisis se centra en la capacidades de los socio-fundadores y su modelo de distribución a través del comercio electrónico.

3.1.1 Fortalezas

- Localización Global: El comercio electrónico puede operar a nivel mundial debido a que no hay ninguna limitación en específico. Les da la oportunidad a las empresas de expandirse a nivel global

- Ahorro de tiempo:

Se ahorra tiempo y transporte. Debido a que no hay necesidad de ir a ninguna parte físicamente.

- No hay limitaciones de tiempo

Se pueden hacer pedidos en cualquier momento y en cualquier lugar ya que no

hay limitaciones.

- Comparación de precios / producto

Facilita a los clientes comparar precios y productos con eficacia y eficiencia.

- Rentable

Reduce los problemas logísticos y pone a una pequeña empresa como Pompeii Brand a la par con los gigantes.

- Comunicación directa con los consumidores: los sitios de redes sociales, redes de publicidad en línea puede ser medios de difusión acerca de la tienda en línea.

- Mejora de interacción con el cliente

Facilita el feedback y comentarios de los clientes siendo esta la manera característica de interactuar con los clientes.

- Segmentación flexible mercado objetivo: segmento de mercado objetivo aquí en comercio electrónico es flexible puede ser modificado en cualquier momento.

- Intercambio simple y más fácil de la información

Mejora el intercambio de información entre los comerciantes y los clientes y permite pronta rápida justo a tiempo entregas.

- Reduce el coste de transacción:

Los procesos están altamente automatizados si la tienda en línea está bien implementado. Si las instalaciones de descarga en línea está disponible

entonces el costo de distribución se puede reducir.

Ø Fácil disposición de productos: Los productos pueden ser dispuestos en las estanterías en cuestión de minutos. Con tienda en línea es muy fácil.

- Proceso de compra más rápido:

Comercio electrónico significa servicios mejores y rápido para los clientes. Servicios al cliente en línea hacen los clientes más felices. Debido a la ausencia de intermediarios en el proceso de compra se agiliza de manera notable.

- La necesidad de infraestructura es mínima

Al no necesitar infraestructura prácticamente los costes son reducidos

- Transacciones sencillas

Las transacciones financieras a través de transferencia electrónica de fondos son muy rápidos y se puede hacer desde cualquier parte del mundo.

- Productos nicho

Casi todo lo que se puede vender en internet. Incluso si los productos están dirigidos a mercados más pequeños el comprador tendrá oportunidad de encontrarlo a través de la red.

- Bajos costes de funcionamiento:

Se puede iniciar este modelo de negocio y mantenerlo con una inversión muy pequeña. Los costes de personal son pequeños

3.1.2 Debilidades

- Seguridad

En materia de seguridad los clientes se preocupan por la integridad en el momento de pago

- Sitios web falsos

Las paginas web falso no solo pueden perjudicar al negocio en particular sino al comercio electrónico en general.

- Fraude

La preocupación por el mal uso de los datos financieros y personales es una gran debilidad en el comercio electrónico. todo el tema relacionado con suplantación de identidad. El cliente la primera vez que hace una compra a través de la página web tiene que facilitar su datos. Actualmente es común las suplantaciones de datos, clonaciones de tarjetas, entre otros.

- Menos descuentos

Apenas los negocios en línea ofrecen descuentos y la negociación no puede ser posible. Esto no aplica a todos.

- Tiempo de entrega

El tiempo de entrega puede ser de días o semanas. Esto es de vital importancia ya que aquí se pueden perder clientes. No todos están dispuestos a esperar tanto. Este es un tipo de riesgo al que se enfrenta Pompeii Brand. Si cualquiera de sus productos llega fuera del tiempo estimado es bastante probable que el cliente no vuelva a repetir una operación a través de la pagina web.

- Imposibilidad de comprobar la calidad y condición física del producto

Este es el principal inconveniente a día de hoy. Al entrar en el mercado del calzado y el textil con un complemento como el zapato se tiene que tener en cuenta que se caracteriza por ser algo muy personal. Entendiendo esto último desde un punto de vista meramente práctico y no estético, cada compañía tiene sus particularidades en relación a la forma y tallaje de la prenda. Por lo tanto, esto es una dificultad para el cliente para saber que lo que está comprando efectivamente es su talla.

- Falta de servicios personales:

Productos físicos pueden estar disponibles, pero carecen de los servicios personales que son intangibles.

- Mayor coste de envío

Envío aumentos de los costos, si ordenamos en línea. Aunque se puede compensar con precios competitivos debido a la estructura de coste

- Exposición limitada

En las zonas en desarrollo donde Internet no es accesible tendrá poca o ninguna exposición al comercio electrónico.

- La satisfacción de cliente:

No hay interacción física entre el cliente y el vendedor. Por lo tanto no existe el alcance de convencer al cliente. Muchas veces los clientes prefieren comprar el

producto al llegar personalmente a la tienda en vez de a través internet. Hay que puntualizar que las tendencias están cambiando y cada vez hay una mayor propensión a comprar a través de web.

- Métodos de pago

Los más aceptados en la plataforma son pagos a través de tarjeta (crédito y débito) y PayPal. No hay posibilidad de pagar a través de otro método como puede ser transferencia bancaria, a contra reembolso o efectivo en una tienda física.

3.1.3 Oportunidades

- Cambio de tendencias:

El comercio electrónico es bastante dinámico y las transacciones de compra se pueden de una manera rápida. Así mismo, se le puede sumar que el cambio constantes en moda en general. En el futuro el público se sentirá más cómodo a la hora de comprar a través de internet.

- Las nuevas tecnologías

El número diario de usuarios de Internet es cada vez mayor. La gente se siente más cómodo para ir de compras en línea.

- La expansión global

El comercio electrónico se puede operar en cualquier lugar en cualquier momento y sin ningún tipo de interrupción.

- Alta disponibilidad (24/7)
- Expansión del comercio electrónico

El comercio electrónico tiene un alcance importante así como una visión amplia en relación al crecimiento.

- Reduce la competencia con aquellos solo venden a través de tiendas físicas.

- Publicidad

Menos costes si se compara con los sistemas de ventas tradicionales

3.1.4 Amenazas

- Competidores

La competencia está aumentando día a día grandes empresas ya han introducido en este campo.

- Los cambios en el medio ambiente, la ley y los reglamentos:

Cambio en las tendencias, la moda y la moda puede angustiar a E Commerce por el cambio lateral en la ley y los reglamentos también puede afectar a la misma.

- Innovación

Actualmente los clientes están constantemente buscando nuevos productos. En este punto entendemos la innovación a través de las 4 P's del Marketing: producto, precio, distribución y promoción.

- Preocupaciones de privacidad

Los temores de que la información puede ser mal lugar a spam de correo electrónico o el fraude de identidad.

- No hay interacción directa

En el comercio electrónico no hay interacción directa del cliente y el vendedor. Es por eso que no existe negociación. La gente prefiere comprar físicamente una comparación de línea.

- Fraude

Lo mismo explicado anteriormente en debilidades.

3.2 Riesgos inherentes a Pompeii Brand

3.2.1 El riesgo en la adopción por parte del mercado

Entendiendo que hay grandes competidores en la industria de la moda si hay un riesgo en la relación a la adopción por parte del mercado. Aun así, teniendo en cuenta que su importe de ventas en 2014 supero con creces las expectativas vemos que la adopción es buena. Aun así es demasiado pronto para hacer una valoración de cómo es el riesgo de aceptación en el mercado

3.2.2 El riesgo en la ejecución

Este apartado hace referencia a si el equipo formado por Pompeii Brand tienen las habilidades necesarias para para cumplir los objetivos y llevar la compañía adelante. Desde un punto de vista de formación académica si que están plenamente capacitado pero desde un punto de vista de experiencia profesional podemos ver carecen de ella. Aún así, como se muestran en el Anexo su modelo de negocio es sólido por lo que se puede concluir que si están¿Tiene el equipo las habilidades y la pasión para alcanzar sus metas? Y si no, ¿están dispuestos a encontrar a otros que complementen sus habilidades?

3.2.3 El riesgo tecnológico

Pompeii Brand no necesita desarrollar una nueva tecnología. Que suponga una parte importante en su estructura de costes. El riesgo tecnológico está mas asociado a Start Up meramente tecnológicas en la que se desarrolla un servicio o

producto novedoso.

La tecnología necesaria para poder desarrollar su actividad ya la tienen los proveedores con los que tienen un contrato. Por esta razón concluimos que tienen un riesgo mínimo con respecto a la tecnología.

3.2.4 Riesgos asociados a vender en tiendas Pop Up

Como se ha mencionado anteriormente una tienda Pop Up se caracteriza por ser un espacio de venta multi-marca de marcas emergentes y que tiene un carácter efímero, es decir, solo se puede vender en ellas por un periodo de tiempo corto (máximo 4 días).

Como se puede ver en los anexos, en la entrevista concedida por los socios fundadores de Pompeii Brand se menciona que actualmente venden un 35 por ciento a través de estas tiendas. Aunque represente una parte importante de sus ventas quieren dejar de vender a través de tiendas Pop Up y llegar al 100% en ventas a través de comercio electrónico.

Visitando a distintas tiendas Pop Up (*1001 Atmosphaera, The House, entre otros*) en las que Pompeii Brand se han llegado a una serie de conclusiones. Como ventaja a tener un producto en una tienda Pop Up es que neutraliza la debilidad de no poder comprobar cómo es lo que se vende propiamente. Es decir, al ser un zapato el cliente valora probárselo el mismo y de esta manera asegurarse que lo que está adquiriendo no le va a suponer molestias en el pie.

Lo siguiente a destacar es que le da mucha visibilidad a la marca. Las tiendas Pop Up se han convertido en focos de encuentro para emprendedores (en especial para textil). Por lo tanto se crean sinergias entre las distintas marcas,

beneficiándose unas con otras. Como contrapartida a esta última observación es que dado que Pompeii Brand tiene un alto poder de convocatoria, esta aporta mucho más a las otras marcas que las demás a Pompeii.

Siguiendo en la misma línea en el tipo de marcas que hay en la tienda, se ha observado que estas marcas no tienen nada que compartir con Pompeii. Esto se puede resumir en que el cliente puede asociar a Pompeii Brand con otro tipo de marca, a otros valores, etc. En definitiva, lo que se pierde es identidad de marca.

Por último concluir, que dado que esta estrategia por la que está optando Pompeii Brand en tiendas Pop Up le está funcionando porque genera ventas. Pero por otro lado no le interesa de cara a imagen de marca. Habría que valorar que pasaría como se comportarían las ventas una vez se deje este negocio. Aun así, el riesgo por ahora se considera bajo.

3.2.4 Riesgos asociados a la logística inversa

Este es uno de los puntos más importantes a destacar en este análisis de riesgos. La devolución de un pedido implica que el cliente casi seguro no está satisfecho. Actualmente según la información aportada en las entrevistas con los socios fundadores de Pompeii Brand, afirman que tiene una tasa de devolución de entre un 8% y un 11%.

Pompeii Brand, al ser una Start Up todavía no tiene estructura suficiente para tener su propia cadena de suministro y como consiguiente una cadena de logística inversa eficiente. Por esta razón, optan por externalizar estos servicios a través de una empresa de *courier* (Seur).

El externalizar las operaciones logísticas permite a Pompeii Brand disfrutar no solo

desde el punto de vista de la experiencia en el sector de Seur sino a su vez de las economías de escala gracias a la estructura de la misma. Básicamente se resume en reducir costes y tener una logística bien implementada.

Las principales razones por las cuales un pedido puede ser devuelto son las siguientes

1. El pedido no corresponde con lo que ha solicitado el cliente.
Ej. Talla y/o modelo distinto. En este caso los costes tienen que estar a cargo de la empresa.
2. A lo largo del proceso de distribución (almacén - domicilio del cliente) el producto sufre algún tipo de desperfecto.

Es vital que la empresa contratada cumpla con los requisitos mínimos para transportar calzado. Obviamente, la exigencia no es alta ya que es fácil de transportar y además no se trata de un producto que es susceptible a cambiar sus propiedades organolépticas en trayecto (ej. Carne y Pescado).

3. Insatisfacción del cliente

Si el cliente no está satisfecho con el producto, puede devolver el pedido en 14 días hábiles. Esto es posible ya que en lo que respecta al comercio electrónico, el cliente se puede amparar en la normativa europea. Esta le permite al cliente devolver el pedido mencionado anteriormente. Hay que puntualizar que hay ciertas excepciones en esta normativa que permiten al consumidor. Esta normativa está sujeta a ciertas excepciones en las que se especifica que no se puede devolver productos que para su uso tengan que

estar en contacto con el cuerpo. Por ley Pompeii Brand estaría obligado devolver el importe así como los gastos de envíos correspondientes.

4. El producto es defectuoso y se está dentro del tiempo estipulado de devolución

3.2.4.1 Mitigación de riesgos inherentes a la logística inversa

A continuación se van a explicar las medidas que son más adecuadas para mitigar el riesgo de devolución. Ahora Pompeii Brand tiene un índice de devoluciones alto con respecto al mercado pero es completamente previsible debido al poco tiempo que llevan en activo.

Hay que tener en cuenta las causas de devolución pueden ser culpa tanto de la empresa como del propio cliente. Por ello es clave tener una política de devoluciones clara, especificada en la propia pagina web contenida en el documento de Términos y Condiciones. De esta manera se protege al consumidor, es mas fácil su fidelización.

3.2.5 Riesgos en la plataforma

Por riesgos de plataforma se entiende por aquellos relacionados con las redes sociales y de internet.

Con respecto a las redes sociales, el riesgo de la utilización de las mismas esta especificado en sus redes sociales claramente. Al Pompeii Brand publicar en cualquiera de estas redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, entre otros) entiende que puede perder el control sobre las publicaciones que van haciendo a lo largo del tiempo.

Según un informe publicado por Isaca (Social Media: Business benefits with

security governance and assurance perspectives), Robert Stroud indica que los riesgos inherentes al uso de estas plataformas son las siguientes:

- *Malware* o según su traducción al español, código maligno
- Los virus
- El secuestro de la marca
- Expectativas de los usuarios sobre la rapidez del sistema
- Incumplimiento de las normas de gestión de registro de los datos

3.2.6 Riesgo financiero

El análisis del riesgo financiero se basa en la información facilitada por Pompeii Brand para este proyecto. Estos son las cuentas de Balance y Pérdidas y Ganancias a 2014 y a 31 de marzo de 2015.

El riesgo financiero se analiza desde un punto de vista económico u operativo y en segundo lugar el riesgo financiero. El primero es el riesgo derivado de las operaciones normales de la empresa y es independiente del nivel de endeudamiento de la empresa. El financiero hace referencia al derivado del empleo de deuda o apalancamiento.

En el caso de Pompeii Brand, desde un punto de vista operativo presenta un nivel riesgo bajo a medio largo plazo ya que sus necesidades operativas de financiación son negativas (véase Anexo). Su operativa actualmente es muy similar a la empleada por las grandes cadenas de supermercados. En ellas su fuente de financiación más importante son sus propios proveedores. Pompeii Brand llegó a un acuerdo con la fábrica que tiene en Elche para aplazar los pagos en 2 meses. Teniendo en cuenta que en los supermercados es incluso hasta tres meses, se

observa una clara similitud.

Con respecto al cobro de sus clientes, teniendo en cuenta que el pago es inmediato al no haber intermediarios y que la venta sea directa al consumidor final les lleva a tener un exceso de caja impresionante. Este exceso de caja, les permite reinvertir en su propia empresa. Si mantienen esta política de cobros con clientes y pago a proveedores les permitirá ser sólidos en su modelo de negocio.

Como desventaja a esta política de cobro y pagos, se observa como en la proyección elaborada (véase anexos), es que al tener un exceso de caja tan importante el pago de impuestos cada vez es mayor. En este sentido si que sería interesante acudir a deuda para que de esta manera se pueda conseguir un ahorro fiscal interesante. Esto es debido a que los intereses generados por la propia deuda son gastos deducibles.

Así mismo, el exceso de caja reflejado en los anexos deja a Pompeii Brand en una situación privilegiada con respecto a su solvencia financiera. Esta solvencia financiera se mantendrá siempre y cuando mantengan sus políticas de stock, cobro de clientes, pago a proveedores, entre otros.

Por lo tanto, podemos concluir que el riesgo financiero y por extensión el crediticio es bajo.

4. Conclusiones

El objetivo de este estudio era el de identificar y analizar los riesgos en una Start Up y en específico para el caso Pompeii Brand. Creo que se han alcanzado los objetivos de este trabajo de fin de grado teniendo en cuenta que valorar esta compañía y sus riesgos es en muchas veces ambiguo.

En este estudio se tiene que tener en cuenta que la ausencia de datos históricos en una empresa dificulta su entendimiento y elaborar predicciones. Así mismo, he observado independientemente que los socio fundadores de Pompeii Brand que tengan un modelo de negocio definido han estado to

Además se observa en el estudio como independientemente de la coyuntura actual española su modelo de negocio no parece afectarle. Claramente el factor de que operen en gran mayoría a través del comercio electrónico ha ayudado a minimizar los riesgos y maximizar su beneficios en este primer año de salida.

Los riesgos en este tipo de negocio como lo tienen planteado son bastantes bajos y de cara a un inversor es una opción muy interesante observando el crecimiento mostrado en las proyecciones. Así mismo considero que no hay ningún tipo de necesidad en meter a terceras partes en la empresa ya que se perdería el control de la misma y además porque su sistema de financiación es sencillo y eficaz a la vez.

Entendiendo que los primeros años el enfoque de negocio que puede tener una Start Up al principio puede cambiar, este estudio puede que no sea de utilidad en un futuro no tan lejano. Pero aun así, sigue siendo una herramienta útil para tomar decisiones así mitigar los riesgos de los mismos

Bibliografía

Andersen, Arthur. *Las empresas del click*. Madrid: Grafomedia, 2001.

El método del caso y de las situaciones: Herramientas de. «Research Gate.» *www.researchgate.com*. 2011. (último acceso: Mayo de 2015).

El sector de la moda en España. «daemonquest.com.» *Daemon Quest*. 2015. (último acceso: Mayo de 2015).

España, El comercio electrónico en. «Observatorio Cetelem.» *www.observatoriocetelem.es*. 2014. *www.observatoriocetelem.es/wp-content/uploads/2014/12/Observatorio_Cetelem_ecommerce_2014.pdf* (último acceso: Mayo de 2014).

GEM, Informe. «www.gem-spain.com.» *Global Entrepreneurship Monitor*. Mayo de 2015. (último acceso: 2015).

Hoyos Iruarrizaga, Jon, y María Saiz Santos. *Business Angels*. Vol. 1. Madrid:

ESIC, 2014.

Poch Torres, Ramón, y M^a Dolores Poch Vilaplana. *Gestión y control de riesgos empresariales*. Barcelona: Furtwangen, 2015.

Sevica, Grup. *Informe económico de la moda en España*. Informe, Barcelona: moda.es, 2014.

Anexos

Anexo 1: Transcripción de la entrevista con los socio fundadores de Pompeii

Brand

1. ¿Cómo surgió la idea?

Vimos una oportunidad. Simplemente lo que nos impulso a lanzar esta marca es la idea de tener nuestro propio negocio. Tenemos un gusto en común que es la moda. Simplemente fue un toque de intuición.

2. ¿Por qué zapatillas y no otro tipo de complemento?

El calzado es lo mas fácil de diferenciar que el resto. La zapatilla lo concebimos como algo muy personal. Lo que mas dice de vestir de una persona es lo que lleva en el pie, en especial para los hombres.

3. ¿Cuál es vuestra diferenciación como marca respecto a las demás?

La diferenciación de Pompeii Brand reside en el contraste de colores entre suela y la tela del zapato. Además como toque diferenciador tenemos los cordones que son tipo náutico.

Queremos que el producto se asocie a una marca. Al fin y al cabo diferenciar nuestro producto en un sector tan dinamico con el de la moda.

5. ¿Cuál es el publico objetivo de Pompeii Brand?

Nuestras zapatillas están dirigidas a un público *veinteañero*, desde los 18 a los 27 años. Creemos que este es nuestro publico ideal porque esta tipo de publico intenta parecer mantenerse joven, y así son nuestro modelos. Este publico lo entendemos como aspiracional y mucho mas fiel (los hombres más que las mujeres).

A parte nos hemos dado cuenta estos últimos meses con nuestras ventas que tenemos dos públicos residuales. El que esta comprendido por adolescentes (13 a 17 años). Conocen la marca porque la ven a sus hermanos mayores o en su entorno pero que son nada fieles a las marcas. En segundo lugar, esta el tramo de los 35 a 40 años. No buscan una marca sino que buscan un producto que les encaje, que tenga una serie de funciones a parte de la estética (salud, ventilación, higiene, entre otros.) y también busca volver a sentirse joven. Pero tal y como van nuestras ventas y como entendemos nuestro publico objetivo nos quedamos con los *veinteañeros*

6. ¿Por qué la distribución a partir del comercio electrónico?

Por dos motivos El primero es que queremos margen y por lo tanto es clave para nosotros eliminar los intermediarios y así también controlamos mejor nuestra imagen de marca. También porque queremos que nuestra marca se venda a nivel mundial y que se sepa que esta hecho en España.

7.¿Por qué no distribuir en tiendas multimarca?

No nos interesa porque queremos ser exclusivos. No nos gusta la idea de que nos asocien con otras marcas.

8. ¿Y por que entonces apostar por el modelo de tiendas Pop Up?

Aunque nos este dando ventas importantes queremos abandonarlo. Lo hemos hecho porque no teníamos otra opción. Las tiendas Pop Up se caracterizan por ser poco estandarizadas y lo mismo para el aspecto profesional. Sueles poner tu producto durante un máximo de 3 días y pagas un fee de entre 300 y 500 euros así que como puedes comprobar el gasto es perfectamente asumible. Aunque no nos guste mucho esta manera de distribuir nuestro producto si hemos vendido en grandes cantidades. Por ponerte un ejemplo el fin de semana pasado en Atmosphera 1001 (tienda Pop Up) vendimos 580 pares de zapatillas (30.000 euros en tres días)

9.¿Cuál es la política de devolución de Pompeii Brand a través del comercio electrónico? ¿cuál es la tasa de devolución?

Siempre y cuando el error sea nuestro nos hacemos cargo de la recogida del mismo, los gastos de envío y demás. En caso contrario cobramos los gastos de envio (3 euros).

Nuestra tasa de devolución es de entre un 8 y un 11%. Antes teníamos más porque los clientes se confundían en las tallas. Para ello creamos un PDF que esta subido en la propia pagina web donde el cliente puede ver como medirse el pie y saber cual es su talla exacta.

Básicamente toda esta política esta enfocada a ganar al cliente y fidelizarle

1. ¿Cuáles son los competidores de Pompeii Brand?

Lo que entendemos por competidor es todo aquello que se le pase por la cabeza al consumidor. Cualquier opción de compra que tenga el publico objetivo.

2. Rotación de inventario

Dividimos el año en dos temporadas de 6 meses. La primera es el verano que comienza en marzo y acaba en agosto y luego tenemos la segunda que lo restante del año. Cada 15 días ahora tenemos un producto nuevo en la web online para verano. Y el

tiempo de entrega desde que se diseña hasta que lo tenemos en la tienda virtual es de 45 días que es bastante ágil si nos comparamos con el resto del sector.

3. ¿Cuánto dura el proceso para modelos nuevos?

Los plazos son 4 meses a 6 meses. Esto incluye el ormero, los ajustes con los especialista en mecanizado, el propio diseño y la prueba de comodidad con el patronista)

4. ¿ Cuales son los objetivos de Pompeii?

A corto plazo vender 12.000 pares de zapatillas entre enero y diciembre de 2015 que en facturación se traduce en 500.000 euros.

Llegar a un ratio de mas del 60 por ciento de venta a través del comercio electrónico.. Actualmente la proporción es de 35 a 65 a favor de las tiendas Pop Up. Y en ultimo lugar levantar 500.000 euros repartidos entre equity y deuda, Y las mas importante para nosotros, ser una marca global.

5. ¿Cómo es la política de pago con proveedores? ¿Y la de los clientes?

A los proveedores les pagamos a 60 días sin tener que hacer ningún adelanto. Cobran al contado. Nos financiamos con los proveedores básicamente, Con respecto a los clientes nos pagan en el momento. Esto nos permite tener gran liquidez y nos permite invertir en la propia empresa

6. ¿ Ha tenido Pompeii Brand a nivel legal?

Si. Tuvimos un problema con uno de los socios iniciales. Se violó uno de los estatutos que establecimos al principio y tomamos la decisión de que era mejor seguir por caminos disantos. Aun así ,técnicamente no fue un problema legal ya que nunca llegamos a abogados. Simplemente fue un acuerdo pactado verbalmente y se ajusto la parte económica correspondiente.

ANEXO 2.

NOTA: Las proyecciones son de elaboración propia a partir de los balances y cuenta de pérdidas y ganancias.

Balance de Situación

Empresa: PAPER PLANE PARTNERS SL
 Período: de Enero a Diciembre
 Fecha: 23/01/2015

<i>Activo</i>		<i>2014</i>
A) ACTIVO NO CORRIENTE		9.507,26
II. Inmovilizado material		9.507,26
21300001 MOLDES VULCANIZADO		1.100,00
21300002 MOLDES		10.700,00
28130001 * AMORTIZACIÓN 1 *		-64,79
28130002 * AMORTIZACIÓN 2 *		-2.227,95
B) ACTIVO CORRIENTE		124.229,41
I. Existencias		3.703,30
30000000 MERCADERÍAS A		3.703,30
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cob.		92.256,26
1. Clientes ventas y prestación de servicios		70.478,77
b) Cltes.ventas y prestación servicios CP		70.478,77
43000001 VENTA GENERICA		67.575,37
43000003 BETTER ES MEJOR SL		2.903,40
3. Otros deudores		21.777,49
47200000 HACIENDA PÚBLICA, IVA SOPORTAD		21.777,49
VI. Efectivo y otros activos líquidos equival.		28.269,85
57200001 SANTANDER 2114026544		26.570,17
57200002 BANIF 0010050003		1.699,68
TOTAL ACTIVO		133.736,67

<i>Pasivo</i>		<i>2014</i>
A) PATRIMONIO NETO		59.215,62
A-1) Fondos propios		59.215,62
I. Capital		3.000,00
1. Capital escriturado		3.000,00
10000000 CAPITAL SOCIAL		3.000,00
II. Prima de emisión		15.000,00
11000001 APORTACIÓN JORGE VIDRI		3.000,00
11000002 APORTACION COSME BERGARECHE		3.000,00
11000003 IÑAKI SANCHEZ		3.000,00
11000004 JAIME GARRASTAZU		3.000,00

11000005	IGNACIO VIDRI	3.000,00
	VII. Resultado del ejercicio	41.215,62
B) PASIVO NO CORRIENTE		0
	II. Deudas a largo plazo	0
	3. Otras deudas a largo plazo	0
C) PASIVO CORRIENTE		74.521,05
	II. Deudas a corto plazo	-152,40
	3. Otras deudas a corto plazo	-152,40
	55100000 CTA CORRIENTE SOC. Y ADMINIST.	150,10
	55500000 PARTIDAS PENDIENTES DE APLICAC	-302,50
	IV. Acreedores comerc. y otras cuentas a pagar	74.673,45
	1. Proveedores	40.472,20
	b) Proveedores a corto plazo	40.472,20
	40000001 TELEFONICA SERVICIOS INTEGRALE	3.790,75
	40000002 FEDALA EXPORT SL	36.681,45
	2. Otros acreedores	34.201,25
	41000001 FOTOCOPIAS UNIVERSIDAD, SA	5,93
	41000003 PEAJE GENERICO	50,80
	41000004 GALLERY CENTER SA	22,00
	41000005 GOMA DE BORRAR UNIVERSAL SL	296,11
	41000007 BETTER ES MEJOR SL	3.201,30
	41000008 REPSOL, SA	59,95
	41000011 REGISTRADORES MERCANTILES DE M	132,16
	41000013 BOLETIN OFICIAL DEL ESTADO	27,33
	41000014 CEPESA COMERCIAL PETROLEO, S.A	240,14
	41000015 GASOLINA GENÉRICA	351,00
	41000017 ESPECTACULOS CALLAO S.L.	-3,37
	41000018 IÑIGO TALLADA CASANOVA "THE BA	-8,64
	41000019 LEROY MERLIN ESPAÑA, S.L.U.	122,09
	41000020 COLUMN ZERO- MARTA MARIÑO	-3,37
	41000021 MERIT CONSULTORES, S.L.	-12,96
	41000022 FACEBOOK IRELAND LIMITED	264,99
	41000023 MARIA VALVANUZ CAMIROGA SAMANO	302,50
	41000024 CARAVAN STATION SC	500,00
	41000025 CHICPLACE SPAIN SL	484,00
	41000026 CREPES AND TEXAS SL	-16,58
	41000027 ATRAPALO SL	30,00
	47510000 HP, ACREED. RETEN. PRACTICADAS	28,30
	47700000 HACIENDA PÚBLICA, IVA REPERCUT	28.127,57
	T O T A L PATRIMONIO NETO Y PASIVO	133.736,67

Balance Simplificado

NOF	-49.040,26
AF	9.507,26
DEUDA	0
RRPP	59.215,62

Caja Excedente (+) / Crédito (-)

98.748,62

Precio Medio Zapatillas	50,00	51,00
Variación Precio Medio Zapatillas		2,0%
Total Uds. Vendidas	2.662	9.316
Crecimiento Uds. Vendidas		250%
Coste Medio Zapatillas	27,16	27,29
Variación Coste Medio Zapatillas		2,0%
Ajuste de Costes por Economías de Escala		-1,5%
Crecimiento de Otros Gastos de Explotación		20,0%

<i>Cuenta de Pérdidas y Ganancias</i>		2014	2015	
1. Importe neto de la cifra de negocios		133.090,64	475.133,58	969.1
4. Aprovisionamientos (Costes de Mercancías Vendidas)		-72.294,30	-254.219,29	-510.8
<i>Ajustes por variación de existencias</i>		3.703,30	0,00	
MARGEN BRUTO		60.796,34	220.914,29	458.4
<i>%sobre ventas</i>		46%	46%	
5. Otros ingresos de explotación		0,37	0,00	
7. Otros gastos de explotación		-20.268,33	-24.322,00	-29.1
<i>%sobre ventas</i>		-15%	-5%	
8. Amortización de inmovilizado		-2.292,74	-2.292,74	-2.1
12. Otros resultados		-723,32	0,00	
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		41.215,62	194.299,56	426.9
<i>%sobre ventas</i>		31%	41%	
INTERESES		0,00	0,00	
<i>%sobre ventas</i>		#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV!
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		41.215,62	194.299,56	426.9
<i>%sobre ventas</i>		0,31	0,41	
IMPUESTOS		0,00	-58.289,87	-128.0

RESULTADO DEL EJERCICIO
%sobre ventas

41.215,62 **136.009,69** **298.8**
31% 29%

<i>Balance Simplifado</i>		2014	2015	
NOF		-49.040,26	-171.640,91	-343.2
AF		9.507,26	9.507,26	9.5
DEUDA		0,00		
RRPP		59.215,62	195.225,31	494.7
Caja Excedente (+) / Crédito (-)		98.748,62	357.358,96	827.8

<i>Cash Flows</i>		2014	2015	
EBIT		41.215,62	194.299,56	426.9
Impuestos		0,00	-58.289,87	-128.0
Intereses		0,00	0,00	
Amortizaciones		2.292,74	2.292,74	2.2
Variaciones en NOF		49.040,26	122.600,65	171.6
Inversiones en CAPEX		2.292,74	2.292,74	2.2
Free Cash Flow		94.841,36	263.195,82	475.7