



FACULTAD DE EMPRESARIALES

PLAN DE NEGOCIO APUYAYA S.L.

Autor: Inés de Lázaro Noreña

Director: María Belén Aldecoa Martínez

Madrid

Marzo de 2015



Inés
De Lázaro
Noreña

PLAN DE NEGOCIO APUYAYA S.L., TRABAJO FIN DE GRADO





INDICE

0. INTRODUCCIÓN.....	6
1. PROYECTO Y OBJETIVOS	7
a. Perfil de la compañía.....	7
b. La Idea	8
c. ¿Por qué?	9
d. Los Promotores.....	9
e. Misión.....	10
f. Valores.	10
2. PRODUCTO Y MERCADO	12
a. Producto: Visión general.....	12
b. Puntos fuertes y ventajas.....	16
c. El cliente.....	17
d. Mercado objetivo.....	17
e. El Mercado Potencial.....	19
f. Claves de futuro.	19
3. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO A LA EMPRESA. ESTRATEGIAS Y COMPETENCIA.....	21
a. El entorno.....	21
b. Sector y análisis competitivo.....	24
c. Estrategias de la empresa	25
d. Competencia.....	26
4. PLAN DE MARKETING.....	27
a. D.A.F.O.	27
b. Unidades estratégicas de negocio y pares producto/mercado.....	27
c. Política de Servicio y Atención al cliente	29
d. Política de Precios.....	31
e. Política de Promociones y descuentos	32
f. Comunicación	32
g. Publicidad y Promoción	33
h. Plan de Acciones de Marketing.....	34
5. PLAN DE VENTAS	36
a. Estrategia de Ventas.....	36
b. La Fuerza de Ventas (o Equipo de Ventas).....	37
c. Condiciones de Venta	38
d. Estimaciones de Venta.....	39
6. RECURSOS HUMANOS.....	41
a. Organización funcional y planificación interna y externa.....	41
b. Descripción de puestos. Reclutamiento y selección.....	43
c. Formación, desarrollo y retribución.....	47
7. ASPECTOS LEGALES Y SOCIETARIOS.....	49
a. La sociedad.	49
b. Obligaciones legales.....	51
c. Permisos y limitaciones.....	52
8. PLANES OPERATIVOS.....	53
a. Plan de Establecimiento	53
b. Plan de Lanzamiento: ¿cómo darnos a conocer?	54



9. RESULTADOS PREVISTOS.....	56
a. Premisas Importantes.....	56
b. Umbral de rentabilidad.....	57
c. Resultados previstos	57
d. Tesorería.....	59
e. Análisis.....	61
10. PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIACIÓN.	63
a. Presupuesto de Establecimiento.....	63
b. Plan de Financiación.	63
11. CONCLUSIONES FINALES.....	65
a. Oportunidad:.....	65
b. Riesgo:.....	65
c. Puntos fuertes:.....	65
d. Rentabilidad:	66
e. Seguridad:	66
12. ANEXOS.....	67
I. Resumen Ejecutivo.....	67
II. Estatutos de la sociedad limitada denominada “Apuyaya, sociedad limitada”. 71	
13. BIBLIOGRAFÍA	79



Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo realizar una investigación sobre el entorno, sector de la empresa, así como de las diferentes áreas de la empresa para realizar un diagnóstico de situación de la propia organización.

El objetivo principal es ver que cambios o que decisiones tenemos que tomar para prever su viabilidad comercial, técnica, económica y financiera, y de esta forma, asegurarnos el éxito de la empresa. Mediante la elaboración del proyecto se pretende estudiar en profundidad varias opciones y elegir las más adecuadas.

Palabras clave: plan de negocio, marketing, recursos humanos, finanzas, estrategia, viabilidad, Apuyaya.

Abstract

The main goal of this project is to carry out an investigation of both the business environment and the sector of the company, as well as its main business units, in order to provide a full diagnostic of the company's situation.

We ought to analyse which changes should be done and which decisions should be make to anticipate its commercial, technical, economic and financial viability, and therefore, ensure the company's success. Throughout the making of this project, we pretend to study as many options as we can, and choose those ones that suit best our goals.

Keywords: Business plan, marketing, human resources, finance, strategy, viability, Apuyaya.

0. INTRODUCCIÓN

- Objeto:

El objeto del presente trabajo es elaborar un plan de negocio de la empresa APUYAYA S.L. para ello, será necesario llevar a cabo una investigación tanto del entorno de la sociedad, como del sector en el que se va a desenvolver.

- Metodología:

Para la correcta elaboración del trabajo, se deberán cumplir el objetivo fijado en el apartado anterior y, también, se va a acceder a fuentes de información profesionales. Al ser un trabajo de elaboración y especulación en la mayoría de los casos la investigación no va a ser a través de libros, sino de artículos y de opiniones profesionales. Lo más importante de este proyecto es el trabajo de campo, analizando la experiencia de empresas parecidas en el sector y de cómo se han desarrollado (qué estrategias han llevado a cabo, qué planes de marketing, de ventas y operativos han realizado).

- ¿Para qué un plan?

Se trata de elaborar un proyecto integrador, global, de todas las áreas de la empresa, coherente hacia dentro y respecto a las posibilidades del mercado.

Por tanto, el punto de partida va a ser tener un conocimiento general de la situación actual así como aquella situación ideal a la que se pretende llegar al futuro (tomando un horizonte temporal de 5 años) y así podemos ver que decisiones y acciones hay que tomar para pasar de la situación actual a la situación deseada.

No obstante, puede ocurrir que con las limitaciones del entorno no se pueda alcanzar el objetivo deseado. En este caso, habrá que cambiar los objetivos y hacerlos más modestos. Si pasado un tiempo se alcanzan las metas deseadas, ello será debido a un correcto análisis/planificación y a una acertada puesta en práctica del plan.

Es importante tener en cuenta también que la calidad de un proyecto y su consistencia son proporcionales al oficio del gestor y al esfuerzo aplicado.



1. PROYECTO Y OBJETIVOS

a. Perfil de la compañía

Nombre de la compañía:	APUAYAYA S.L
Dirección:	Calle Velázquez 109 5º izq.
Teléfono de contacto:	+34 628693626
Página web:	http://apuyayasperu.wix.com/apuyaya
Fundada (lugar y fecha):	Madrid a
Presentador del proyecto:	Inés de Lázaro Noreña
Persona de contacto:	María José Castejón
Teléfono:	+34 637870163
Email:	apuyayasperu@gmail.com
Redes sociales:	Facebook: Apuyayas Perú Instagram: @apuyayasperu

- **Descripción del negocio:** Es una empresa que se dedica a la importación de productos artesanales peruanos para su distribución y venta en Europa. Es objeto de la compañía promover un acercamiento de la cultura peruana a la europea así como el establecimiento de proyectos solidarios.
- **Mercado objetivo- actividad del negocio:** el mercado objetivo estará conformado por mujeres de 16 a 40 años con un determinado poder adquisitivo. La actividad principal de la empresa es la venta de productos peruanos en Europa.
- **Clientes clave:** los principales clientes o el mercado objetivo son mujeres de entre 15 y 40 años que buscan productos artesanales, diferentes y de buena calidad.
- **Alianzas clave:** las alianzas más importantes que posee la sociedad son con sus proveedores en Perú, puesto que las telas que se traen directamente de Cuzco y que están elaboradas una única vez a mano, no se encuentran en España.
- **Nivel de competencia esperado y competidores clave:** el único competidor que tiene APUYAYA S.L. es la empresa MYPACHA que se

encarga de la elaboración artesanal de zapatillas con telas peruanas y que está localizada en Europa. A parte de esta empresa, en la actualidad no hay ninguna empresa con un objeto parecido al de APUYAYA pero si que se espera en los próximos años la aparición de futuros competidores.

- **Equipo directivo:** el equipo directivo de la sociedad, está formada por las cuatro socias y promotoras. Cada una va a estar a cargo de una rama de actividad de la sociedad: Beatriz Delgado (producción y diseño), Patricia Muñoz (administración y contabilidad), María José Castejón (relaciones públicas y marketing) e Inés de Lázaro (ventas y finanzas).
- **Datos financieros:**

Tabla 1: Resumen datos financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	35.625,14€	37.406,40€	39.276,72€	41.240,56€	43.302,59€
Cash-flow	6.595,96 €	1.892,36 €	545,91 €	867,85 €	2.352,28 €
Bº Neto	3.839,4 €	2.088,14 €	270,32 €	1.228,79 €	2.371,9 €
RRPP	839,4 €	427, 54 €	724,9 €	653,8 €	1.036,01 €
Puestos trabajo	6	6	6	6	6

Fuente: Elaboración propia

b. La Idea

Apuyaya S.L. es una empresa de importación de productos peruanos y tiene asimismo como una finalidad fundamental de carácter solidario cuyo fin es financiar una operación de corazón a un niño de un poblado peruano en Cuzco que sufre de una cardiopatía grave.

La sociedad inició su actividad el pasado febrero, sin embargo, se constituyó la misma a finales del año 2014. La actividad principal de la sociedad está centrada en Madrid y las ventas se realizan a través de internet por lo que no se dispone de ningún local comercial en donde se llevan a cabo las ventas de los productos.



c. ¿Por qué?

La idea surge como consecuencia de un voluntariado en Perú durante el verano de 2014 en un poblado en plenos Andes.

En el mercado no hay productos parecidos, es decir, hoy en día es muy complicado encontrar productos hechos a mano y artesanales de buena calidad, por tanto, es una buena oportunidad para una empresa como Apuyaya, con el estilo artístico y artesanal tradicional peruano.

El nombre de la sociedad APUYAYA es una abreviación de “Apu Yayaku”, Padre Nuestro en quechua. “Apu” es el nombre de una montaña a la que los Incas rendían culto, entendiendo “Apu” como su Dios, protector de cada pueblo. Con ello, queríamos reflejar el lado social de esta sociedad, Ramiro un niño de 4 años que tal y como se refleja en el apartado anterior, sufre una cardiopatía grave y necesita urgentemente una operación de corazón. Por tanto, un porcentaje de cada producto vendido irá destinado a esta operación.

La sociedad constituida, sin embargo, tiene ánimo de lucro, es decir, que parte del margen de los beneficios irá destinado a proyectos solidarios pero otra parte de los beneficios irán destinados al mantenimiento de la propia empresa, incluyendo a los trabajadores, proveedores, socios e inversores.

d. Los Promotores

Somos un grupo de cuatro chicas que se conocieron haciendo un voluntariado en Perú y allí nos enamoramos de unas botas artesanales peruanas. Como consecuencia, decidimos crear la sociedad de Apuyaya e importar productos peruanos con el objetivo de financiar la operación de corazón de Ramiro.

Cada una de nosotras tiene puntos fuertes diferentes lo cual enriquece a la empresa y nos permite llegar a distintos tipos de personas. En primer lugar, Beatriz Delgado Paredes que estudia diseño de interiores y se encargará de toda a parte del diseño y de la creatividad de la empresa, buscando nuevos y diferentes modelos, así como combinaciones diferentes de los productos ya existentes y todo lo relacionado con la presentación del producto, etiquetado y embalaje.

Por otro lado, Patricia Muñoz realiza labores tanto de Marketing y Publicidad



como de Contabilidad; ambas funciones son igual de importantes y esenciales para la empresa puesto que hay que reflejar la imagen fiel del patrimonio de la empresa y presentar cuentas anuales en el registro mercantil. La principal vía de Marketing que tiene una empresa de nueva creación como es Apuyaya con un público objetivo joven, son las redes sociales; por tanto, es muy importante mantener los perfiles de la empresa en las redes sociales al día. Tanto Patricia como Beatriz, son las encargadas de las redes sociales, principalmente, Facebook e Instagram.

La tercera promotora sería María José Castejón, estudiante de Derecho y con gran habilidad para relacionarse con la gente. Principalmente, se encarga de la parte de Relaciones Públicas y organizadora de eventos así como ayuda a toda la parte legal necesaria

Por último, Inés de Lázaro, estudiante de ADE y Derecho lleva a cabo toda la parte legal que ha sido necesaria para la constitución de la sociedad, así como toda la parte de Contabilidad de la sociedad, con ayuda de Patricia. Por otro lado, también se dedicará a la parte de análisis de la viabilidad de la sociedad mediante la elaboración del presente Plan de Negocio.

Sin embargo, más adelante en el capítulo de Plan de Recursos Humanos, se realizará con más detalle una descripción de todo el capital humano de la empresa, así como de los perfiles que se buscan para los trabajadores de la empresa, incluyendo a las promotoras.

e. Misión

En Apuyaya traemos a Europa productos artesanales peruanos de alta calidad con el objetivo de marcar la diferencia, ayudando a nuestros clientes hacia un compromiso solidario.

f. Valores.

- Autenticidad y excelencia: en Apuyaya nos preocupamos por que cada producto sea único y de gran calidad, al ser elaborado a mano y con la dedicación necesaria para que nuestros clientes queden debidamente satisfechos.
- Solidaridad: en Apuyayas creemos que podemos mejorar la vida de



algunas personas a través de la actividad de la empresa.

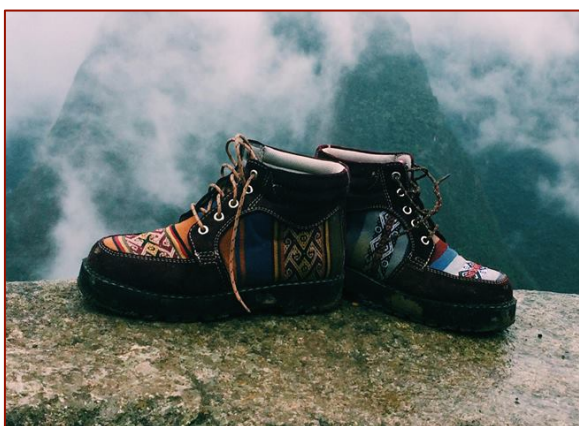
- Creatividad: vendemos productos diferentes y originales
- Integridad por la vocación solidaria de la empresa, creemos imprescindible el valor de la integridad.
- Clientes: el cliente siempre es lo primero para nosotros, tratamos de superar sus expectativas y de satisfacer sus necesidades de la mejor forma posible, con dedicación y con esfuerzo.

2. PRODUCTO Y MERCADO

a. Producto: Visión general.

Los principales productos a los que se dedica la sociedad son los zapatos.

Por un lado, están las botas de invierno que consisten en unas botas de ante por encima del tobillo, elaboradas a mano con telas peruanas y de suela gorda. Por otro lado, están las alpargatas en verano que están elaboradas también con telas peruanas.



No obstante, se pretende el desarrollo de diferentes productos o complementos a parte de las botas y de las alpargatas como puede ser: bolsos de playa, toallas de playa, estuches, fundas de ordenador, llaveros y bolsitas pequeñas; todas ellas elaboradas con telas típicas de Perú. Sin embargo, la elaboración de estos productos llevará más tiempo puesto que de momento se pretende centrar el negocio en las botas y en las alpargatas.

Consecuentemente, podemos decir que el *Core Business* o el negocio principal de la empresa donde se recaudan la mayor parte de los beneficios son los zapatos (tanto las alpargatas como las botas) (Martí & Casillas, 2014).

Es importante tener en cuenta que lo más importante del negocio son las diferentes telas peruanas sobre las que se pretende la elaboración de los diferentes productos, por ello, la elección de las diferentes telas es la parte más importante de todo el negocio.

Las principales telas sobre las que se ha trabajado al principio son:

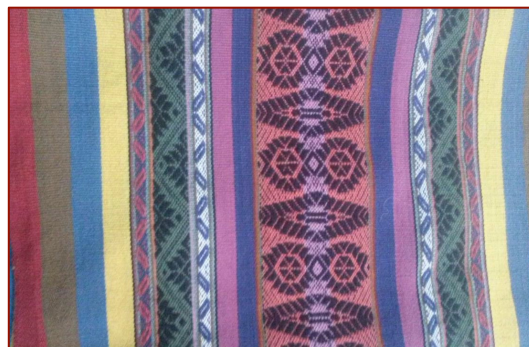
- KHIPU: consiste en una tela de colores vivos a rayas, mezclando colores como el rosa, amarillo, naranja, verde.



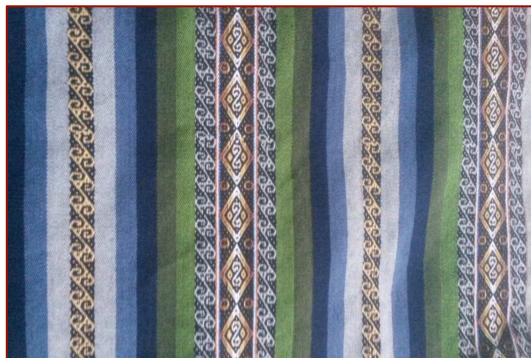
- SUMAG: se trata de una tela con un toque más veraniego ya que tiene colores más claros y con formas diferentes, combina colores pálidos con blanco.



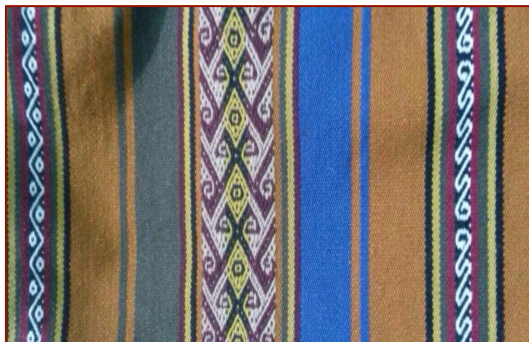
- LLAXWA: es una tela artesanal, a diferencia de lo que ocurre con las anteriores que son sintéticas, por lo que está elaborada a manos en su totalidad. Es una tela muy original y con formas tipo “greca”.



- Q'UMIR: tela sintética con tonos verdes y azulados.



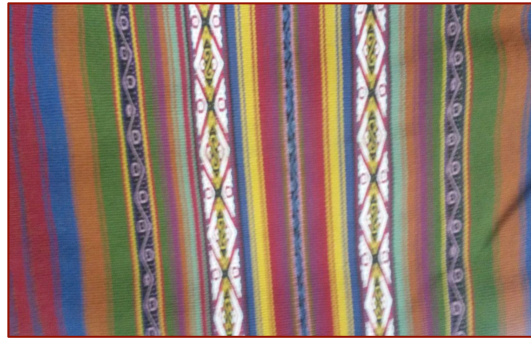
- ANQA: esta es la tela con más éxito y que más ha llamado la atención para nuestros clientes en los últimos meses.



- UQUI: es una tela muy parecida a la Sumag pero con colores más neutros.



- PURSILA: es una tela, pensada principalmente para las alpargatas por sus colores primaverales.



Todas ellas son telas hechas a mano con lana de oveja, teñidas con plantas naturales; es por ello, que no existen dos telas iguales y eso hace que nuestros productos cambien constantemente.

Es importante para la empresa que hayan productos que, por un lado ayuden a la generación de beneficios, concretamente, que aporten efectivo a la sociedad; así como otros, que utilizando el efectivo generado por los otros productos que ayuden al crecimiento de la empresa. Apuyaya es una sociedad de nueva creación por lo que de momento todos los productos contribuyen tanto a la generación de efectivo como al crecimiento de la empresa.

Hay que tener en cuenta, que cada cliente puede solicitar cada producto a su propio gusto (dentro de las opciones ofertadas) pero tienen una capacidad de decisión bastante amplia que incluye:

- Tipo de suela de la bota y de la alpargata: gorda o fina
- Tipo de tela
- Color del ante de la bota (verde botella, marrón, granate, azul marino...) y el ante que se utiliza también en las alpargatas.

En relación al análisis de los atributos físicos, funcionales y psicológicos de los productos:

- Atributos físicos: hacen referencia a los materiales con los que está elaborados los productos, es decir, las botas están elaboradas con telas peruanas, ante y con suela de goma; y las alpargatas, están elaboradas con esparto y telas peruanas. Los productos, como se ha dicho, se



elaboran a mano directamente en Perú y, una vez elaborados se mandan a España para su posterior venta.

- Atributos funcionales: los productos de Apuyaya no solo sirven para tener unos zapatos diferentes, sino también para un acercamiento a la cultura del país. El embalaje de los productos se realiza en España, con telas de sacos antiguos para darle un mayor toque artesanal.
- Atributos psicológicos: en el caso de Apuyaya, los atributos psicológicos pueden ser varios: solidaridad (existirán clientes cuyo único fin será la contribución solidaria del proyecto), acercamiento a la cultura peruana, calidad y originalidad.

b. Puntos fuertes y ventajas.

Uno de los puntos fuertes más importantes que tiene Apuyaya es respecto a la competencia, ya que es un mercado en el que carecen los competidores y es muy fácil destacar. En la actualidad únicamente tenemos un competidor directo que se dedica también a la fabricación de calzado, principalmente zapatillas, en la que se incluyen telas peruanas (*MYPACHA shoes*). Sin embargo, los precios de esta empresa son mucho más altos en comparación con los nuestros.

La principal ventaja competitiva de Apuyaya es la diferenciación así como los “*first movers advantage*”, es decir, hemos sido los primeros en meternos en un mercado nuevo. Se consideran ventajas competitivas puesto que son características que no tienen el resto de empresas; son recursos escasos y relevantes y que van a durar a lo largo del tiempo y al mismo tiempo me generan una rentabilidad.

El análisis detallado sobre las estrategias que va a llevar a cabo la empresa se realizará en el capítulo siguiente dentro del apartado Estrategias, dentro del que también se hablarán de los puntos fuertes y las ventajas principales de la sociedad.

Otra ventaja competitiva de la empresa es la vocación solidaria desde su fundación.



c. El cliente.

Para definir el público objetivo de Apuyaya tendremos que atender a diferentes criterios:

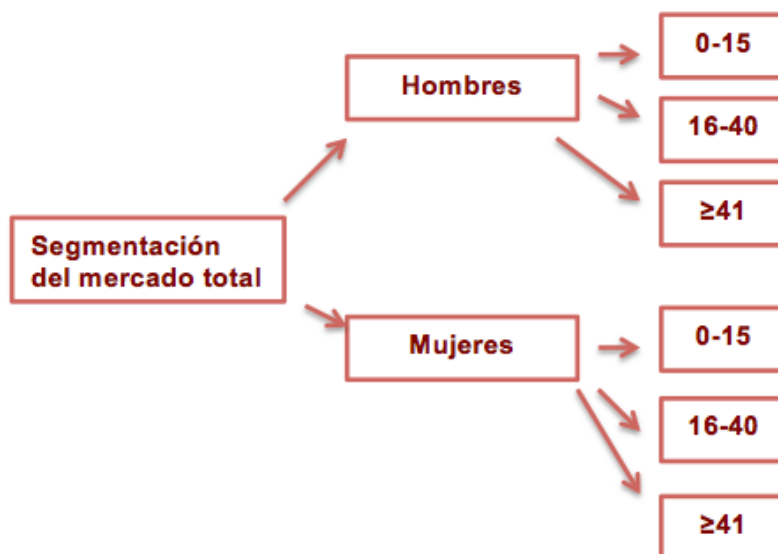
1. Criterios sociodemográficos: desde este punto de vista, estaríamos hablando de personas, principalmente mujeres, que residan en algún país europeo pero principalmente que residan en España. Atendiendo a la edad, estaríamos centrando el target en mujeres jóvenes (16-40 años) ya que los productos tienen un toque más moderno.
2. Criterios socioeconómicos: los precios en general no son muy elevados, puesto que se traen los productos finales directamente y la mano de obra en Perú es más barata que en Europa lo que nos permite ahorrar en costes de fabricación pero aumenta los costes de envío. Por tanto, no hace falta tener un nivel de ingresos muy alto para comprar productos de Apuyaya.
3. Criterios psicográficos: los principales clientes que buscan productos de Apuyayas tienen un estilo de vida medio alto y una fuerte sensibilidad solidaria.

Sin embargo, el análisis más profundo sobre el perfil de nuestro cliente se hará en los próximos apartados, puesto que para ello necesitamos primero segmentar el mercado total para obtener el mercado objetivo y, posteriormente poder ver el perfil del cliente.

d. Mercado objetivo.

Para poder analizar cual es nuestro mercado objetivo, necesitamos segmentar el mercado total de la siguiente manera:

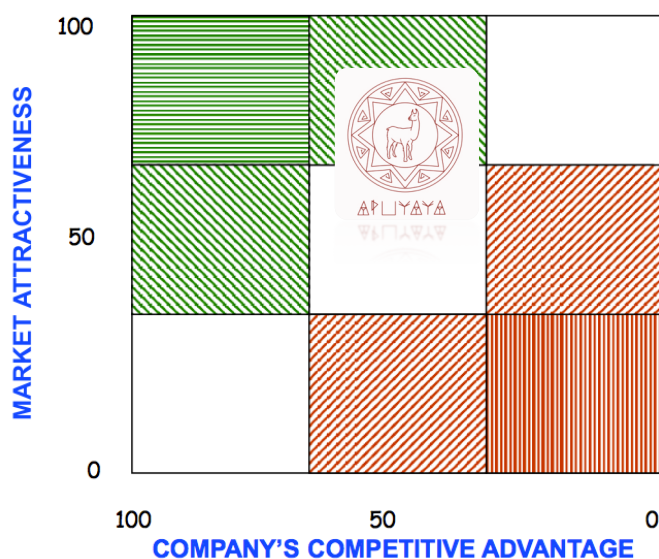
Gráfico 1: segmentación del mercado



Fuente: Elaboración propia.

De los distintos segmentos que se establecen en el gráfico anterior, el submercado al que vamos a dirigir nuestros productos y, consecuentemente, nuestro mercado objetivo, estará conformado por mujeres de 16 a 40 años con un determinado poder adquisitivo.

Gráfico 2: Matriz de Mckinsey





Como se observa en la matriz de McKinsey, la posición competitiva de Apuyaya es muy alta, puesto que como se justifica más adelante, es un mercado con escasos competidores y con un fuerte atractivo, por ello, se encuentra en una posición competitiva fuerte de mercado alto; es decir, debe aprovechar la situación para mejorar todavía más la posición competitiva. Por otro lado, tiene fortaleza competitiva, gracias a su calidad, lealtad de clientes, liderazgo en costes y su diferenciación.

Por tanto, podemos decir que se trata de un negocio con un gran crecimiento potencial, muy fuerte y situado en un sector muy atractivo y, consecuentemente, hay que invertir para poder crecer rápidamente.

Una vez hemos seleccionado nuestro mercado objetivo, determinamos que el perfil del consumidor que lo conforma son mujeres que buscan modelos llamativos para los zapatos que vamos a ofrecer y suelen tener como principal pasatiempo navegar por Internet, puesto que se trata de un negocio online.

e. El Mercado Potencial

Nuestro mercado potencial va a estar formado por aquellas personas que desean comprar nuestro producto pero que no cumplen las características necesarias para poder comprarlo. Por tanto, nuestro principal mercado potencial va a estar formado por mujeres que tienen la necesidad o pueden llegar a tenerla en algún momento de buscar calzado de calidad artesanal que no compren productos de Apuyaya, bien porque lo desconoce, o bien porque buscan algo diferente a lo que se ofrece.

f. Claves de futuro.

1. Preocupación de la sociedad por ayudar a países pobres: mediante la ayuda a Ramiro se abre la posibilidad de futuras ayudas a niños en situaciones parecidas a la de Ramiro.

2. Desarrollo de nuevos productos que permitan entrar en nuevos mercados y tener nuevos competidores: por ejemplo, buscar productos para hombres o más masculinos.

3. Seguir una estrategia de diferenciación, la cual supone una ventaja competitiva para la empresa. Actualmente, como hemos dicho y como se dirá la estrategia que se está siguiendo es de diferenciación puesto que los



productos que se ofrecen en el momento (zapatos) es una oferta sustancialmente distinta a la de la competencia, concretamente es diferente por las características que ofrece el producto.

4. Fidelización de los clientes: mantener a los consumidores tanto actuales como potenciales. Además, hay que tratar de llegar a aquellos clientes que podrían ser potenciales pero que al ser una marca de reciente creación desconocen sobre la existencia de la misma.

5. Importación de nuevas culturas, es decir, tratar de acercar la cultura peruana a la cultura española y, en un futuro, a la europea.



3. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO A LA EMPRESA. ESTRATEGIAS Y COMPETENCIA.

a. El entorno

Desde la crisis del 2007 la influencia del entorno económico y del entorno social se ha globalizado. En cualquier caso, Apuyaya es una empresa que se va a dirigir al mercado español pero que también depende del mercado peruano puesto que numerosos factores económicos, sociales, tecnológicos, políticos y legales van a influir en la actividad de la sociedad al traer los productos finales directamente desde Perú.

Perú es un país que ha ido creciendo a un porcentaje del 2,35% en el 2014 (según el Fondo Monetario Internacional). En los últimos meses ha crecido mucho menos de lo que ha estado creciendo pero de forma estable. Sin embargo, para el segundo semestre del año 2015 se espera el mayor crecimiento de toda América Latina. Thomas Helbling, jefe de división del Departamento de Estudios Macroeconómicos del FMI estableció: “El Perú está entre los más fuertes de la región”.

No obstante, vamos a centrar el análisis externo de la empresa en España puesto que va a ser en España donde se va a desarrollar la actividad principal de la sociedad y de la que va a depender directamente. Por tanto, para ver como el afecta a la empresa el entorno en el que opera, vamos a realizar un **análisis PESTEL** (Cortefiel, 2014):

1. Factores económicos: la economía española está muy afectada por tensiones financieras en la zona euro, que aparecen con el estallido de la crisis financiera en el año 2007/2008. De acuerdo con un artículo del BBVA (Research, 2015):

“El 2014 fue el año en el que la economía española volvió a experimentar un crecimiento anual positivo, tanto de la actividad como del empleo. Para 2015 y 2016 se perfila un escenario de crecimiento sostenido apoyado en causas externas e internas. Entre las primeras destaca la caída del precio del petróleo, el carácter expansivo de la política monetaria y la depreciación del euro. A nivel doméstico, se encuentran la recuperación de los fundamentales, la corrección de los desequilibrios y el cambio de tono de la política fiscal. Sin embargo, sigue siendo necesario que tanto España como Europa trabajen en políticas de oferta que mejoren las



perspectivas de crecimiento en el medio y largo plazo.

Los cambios en la política económica motivan una revisión al alza de las cifras de crecimiento de la economía española. En 2014 la actividad crece el 1,3% y en 2015 se acelerará hasta el 2,3%, 0,2pp y 0,4pp. La respuesta a los impulsos fiscal y monetario recaerá principalmente sobre la demanda doméstica, que adelantará su recuperación, pero sólo de forma transitoria. En lo que respecta al sector exterior, el ritmo de expansión de la economía global augura un crecimiento todavía robusto de las exportaciones. Sin embargo, el sesgo hacia la demanda interna supondrá una mayor expansión de las importaciones, que lastrará la aportación de la demanda externa neta al crecimiento.”

Por tanto, podemos decir, que la situación económica española esta mejorando considerablemente, con respecto a los últimos años. A lo largo del próximo año, se espera crecimiento en el país y una disminución del paro.

Sin embargo, es importante analizar el tipo de cambio entre la moneda peruana (soles) y el euro (York, 2015). El tipo de cambio del sol peruano frente al euro, está disminuyendo considerablemente, sobretodo en los últimos meses, por lo que resulta más caro importar productos desde allí hoy que hace unos meses.

2. Factores políticos y legales: España es un país que actualmente está atravesando una fuerte crisis política, dado que el tradicional bipartidismo al que estaba sometido al país se ha roto con la aparición de nuevos partidos políticos con una gran fuerza.

España es un país soberano, miembro de la Unión Europea, constituido en Estado social y democrático de derecho y cuya forma de gobierno es la monarquía parlamentaria. Por otro lado, es un país marcado por nacionalismos donde además de castellano se hablan más lenguas cooficiales como el vasco, el catalán y el gallego.

La crisis ha puesto de manifiesto un profundo alejamiento entre los ciudadanos y las instituciones públicas. El nivel de confianza de los españoles con respecto a los partidos y la clase política alcanza mínimos históricos aumentando también el número de españoles interesados por la



política. En la actualidad, existe una cierta incertidumbre política a causa de los continuos casos de corrupción.

Por otro lado, se ha llevado a cabo una política fiscal restrictiva en los últimos años, con subidas de impuestos y eliminación de ciertas ayudas como consecuencia de la crisis financiera. También han aparecido numerosas leyes sobre competencia, legislación laboral, salud y seguridad, así como seguridad de los productos que hacen que las empresas estén sometidas a numerosos controles para cumplir todas estas leyes.

3. Factores sociales: en el sector del calzado los factores sociales influyen de manera muy directa. Sin embargo, aquí analizamos a la sociedad española la cual ha sufrido cambios importantes en su estructura demográfica (natalidad, mortalidad, migraciones...) en los últimos años. También ha aumentado la preocupación por la moda y la imagen, lo que genera un mayor gasto en ropa y calzado, a pesar de la bajada del consumo. Se ha producido una homogeneización de las tendencias en los mercados internacionales gracias a la globalización y, por ello, nos vestimos como las estrellas de cine.

Sin embargo, como consecuencia de la crisis financiera a la que ha estado sometida España en los últimos años, podemos decir que la sociedad española se ha empobrecido, puesto que el trabajo ya no sirve como salvaguarda de la pobreza. Hay un porcentaje de la población que son personas con trabajo pero que no tienen suficiente para vivir.

Por último, la tasa de paro en España el año 2014 era del 23,4%; siendo el 22,6% hombres y el 24,5% mujeres. (macro, 2015)

4. Factores tecnológicos: De acuerdo con un informe de COTEC sobre la evolución española en I+D+i, ésta continua deteriorándose. España continua alejándose de Europa en sus indicadores de I+D.

Sin embargo, la innovación está llevando al sector del calzado a avances tecnológicos, permitiendo una mayor rapidez en la logística y en la distribución.

Se están desarrollando las tecnologías de la información, lo que favorece enormemente la difusión de la información y proporciona un mayor



conocimiento sobre la marca. Por otro lado, la creciente confianza de los consumidores en la compra por Internet ha hecho que surja un nuevo canal de ventas, y una oportunidad grande de crecimiento.

5. Factor medioambiental y ecológico: hay una mayor concienciación social con el medio ambiente dentro de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas, por lo que aparecen muchas empresas verdes o eco eficientes así como todo tipo de estrategias y políticas (reciclado, ahorro energético) que hacen a la empresa mejorar su relación con la sociedad y con sus *stakeholders*.

b. Sector y análisis competitivo

Análisis del sector del calzado en España: actualmente, el sector del calzado en España goza de un reconocido prestigio y liderazgo internacional gracias al diseño y a las materias primas que se utilizan en su elaboración. La mayoría de las empresas del sector han llevado a cabo la estrategia de internacionalización, mediante la exportación de sus productos a diferentes países de la Unión europea, Asia, América central y Estados Unidos.

Factores como la innovación, el diseño y las tecnologías han sido determinantes en la competitividad de las empresas españolas. En el año 2013 se registró el record en número de exportaciones de calzado por parte de España, siendo esta de 2.260,4 millones. Por otro lado, el número de importaciones en los últimos años ha aumentado considerablemente.

En cuanto al análisis competitivo de la sociedad, queremos ver la situación del sector en el que opera la empresa y si ésta tiene efectos sobre la competitividad existentes o potenciales mediante el análisis de las **cinco fuerzas de PORTER** para el mercado del calzado artesanal:

-Posibles nuevos competidores: este va a ser uno de los principales riesgos del sector, puesto que se trata de un mercado completamente nuevo y con gran atractivo y con débiles barreras de entrada.

-Poder de negociación de los clientes: poca oferta al tratarse de un producto singular y solidario, por lo que tienen poca capacidad de negociación.

-Rivalidad: dada la escasez actual de competidores la rivalidad del sector es nula y, por tanto, baja cantidad de competidores.



-Poder de negociación de los proveedores: los proveedores tienen un alto poder de negociación, principalmente porque la actividad de la sociedad depende en su totalidad de los proveedores localizados en Perú, puesto que las telas artesanales que se importan no se encuentran en España. Sin embargo, los artesanos están muy divididos y fragmentados y muchos no son capaces de ofrecer altos *standards* de calidad.

-Productos o servicios sustitutivos: supone una amenaza fuerte puesto que empresas más grandes tienen una capacidad de reacción mucho más fuerte y pueden vender más baratos al tener costes de fabricación y distribución más bajos (Zara, Mango..) y una mayor capacidad de negociación con proveedores.

Por tanto, las principales restricciones con las que nos vamos a encontrar en el sector son amenaza de nuevos competidores, de productos sustitutivos y del fuerte poder de negociación de nuestros proveedores.

c. Estrategias de la empresa

Se puede decir que las estrategias que lleva a cabo la empresa son:

Por un lado, una estrategia de diferenciación, basada en las características del producto, es decir, que los atributos físicos y observables son diferentes a unos zapatos normales por las telas peruanas que incluyen; también podemos decir que la percepción del cliente va a ser diferente y nueva con respecto a la percepción que tendría con unos zapatos normales. Los precios son muy inferiores a los de los competidores por lo que sería también una estrategia de diferenciación con respecto al mercado.

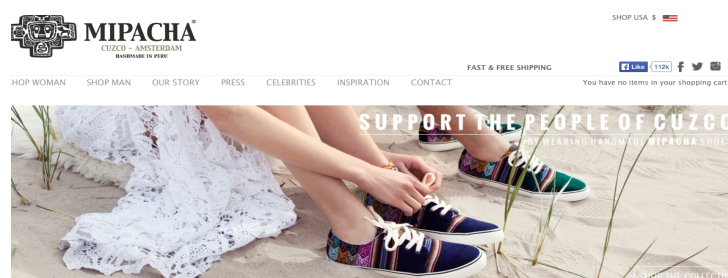
También hay una clara diferenciación en las características de la empresa, concretamente, en la relación de la empresa con el cliente (prestar el mejor servicio posible), así como la fuerte Responsabilidad Social Corporativa (ayudas al niño con problemas de corazón).

Por otro lado, una estrategia que lleva es la de innovación, es decir, la empresa tiene un conocimiento actualizado de las diferentes tendencias del momento en el mercado de la moda, conoce las nuevas tecnologías relacionadas con el sector, así como las diferentes innovaciones que están realizando los competidores de la marca.

d. Competencia.

En este momento, la sociedad Apuyaya no tiene muchos competidores, tras un análisis de todos posibles competidores que hay en el mercado y que se dedican a la venta de productos artesanales peruanos, se ha llegado a la conclusión de que actualmente solo hay un competidor directo (*MYPACHA shoes*¹). No obstante, se trata de un mercado con una fuerte atracción y que se

Imagen 1: Competidor Mypacha



prevé la aparición de futuros competidores en un marco temporal no muy lejano.

En el caso de nuestro competidor, los productos que vende son a un precio mucho más elevado:

Las zapatillas que venden tienen un precio de entre 80 y 180 €; mientras que el precio al que vamos a vender nosotros las botas será de 75 € y las alpargatas de 45 €.

¹ Como se ve en la foto siguiente (<http://www.mipacha.com/en/>) estos son nuestros competidores

4. PLAN DE MARKETING

Para la elaboración del presente capítulo, partimos de toda la información que se ha analizado en el capítulo 2 del presente trabajo. Por tanto, tendremos en cuenta tanto el público objetivo o mercado objetivo analizado, así como los distintos productos de la empresa y las características de los mismos.

De ahora en adelante, vamos a centrar el análisis de los productos en las botas y en las alpargatas que, de momento son los principales productos de la empresa.

a. D.A.F.O.

Tabla 2: Análisis DAFO

DAFO	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
-Marca de reciente creación	-Alianzas con proveedores
-Difícil financiación o acceso recursos financieros	-Diferenciación de la empresa respecto a otras empresas del sector
-Procedimientos inadecuados en la organización	-Calidad de los diseños
-Desconocimiento de una función básica de la empresa (finanzas)	-Fidelización de los clientes
	-Proyecto solidario
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
-Nueva legislación en España o en Perú que pueda condicionar negativamente la actividad ej.: aranceles	-Mercado en auge
-Escasez en el suministro de los productos	-Búsqueda de nuevos “conceptos”
-Aparición de productos sustitutivos	-Cambios en la moda que favorece el sector
-Posible entrada de nuevos competidores	-Posibilidad de desarrollo de nuevos segmentos del mercado
	-Apertura de nuevos mercados geográficos (principalmente en el norte de Europa).

Fuente: Elaboración propia

b. Unidades estratégicas de negocio y pares producto/mercado.

En principio las unidades estratégicas de negocio (UEN) con las que cuenta Apuyaya son: por un lado, los zapatos (en los que se incluyen, alpargatas, botas y zapatillas) y, por otro, accesorios (bolsos de playa, toallas y estuches).

Dentro de cada UEN se encuentran los diferentes productos-mercado ya que cumplen las condiciones:

- ✓ Tienen una misión de negocio diferente del resto de UEN
- ✓ Tienen competidores específicos
- ✓ Se podrían hacer planes de marketing diferentes para cada UEN

Por tanto, los distintos pares producto/mercado que se van a analizar son sobre las botas y las alpargatas que son los principales productos en los que se va a centrar la sociedad a corto plazo.

- **Botas artesanales:**

Necesidades de los consumidores: principalmente, se buscan competidores que busquen una determinada calidad y estética de un producto, así como algo original y diferente a las botas que hay actualmente en el mercado; así como comodidad en el calzado.

Tecnología aplicada: para la elaboración de las botas se utilizan principalmente telas peruanas tal y como se ha explicado en el apartado sobre el producto. Sin embargo, existen distintos tipos de botas (plataforma o sin plataforma), así como distintos tipos de ante y de telas dando de esta forma un toque personalizado y original.

Grupos de consumidores: consumidores finales, tiendas pequeñas interesadas en la distribución de las botas.

Imagen 2: Botas Apuyaya





- **Alpargatas:**

Necesidades de los consumidores: en este caso, los consumidores no sólo buscan un zapato cómodo, original y de calidad sino también fresco y veraniego.

Tecnología aplicada: para la elaboración de las alpargatas, como es un zapato de verano, van a prevalecer telas de colores más claros y vivos que los que se utilizan para la elaboración de las botas. Para las alpargatas se distinguen diversos tipos: alpargatas con plataforma, sin plataforma y alpargatas tipo zapato con cordones.

Grupos de consumidores: nos dirigiremos tanto a consumidores finales como a tiendas pequeñas.

c. Política de Servicio y Atención al cliente

- Información sobre los productos en venta:

Para Apuyaya, la atención al cliente no es solo una frase, sino que cualquier problema o duda en relación con los diferentes modelos que ofrecemos, así como sobre las tallas y diseños contáctanos bien a través de las redes sociales como Facebook o Instagram, o bien, mandándonos un correo al email apuyayasperu@gmail.com.

La forma de presentación del producto al mercado es, principalmente, a través de Internet, concretamente a través de redes sociales como Facebook e Instagram, así como de la página web <http://apuyayasperu.wix.com/apuyaya> y las descripciones que se hacen de los productos es exacta y está basada en la información suministrada por los proveedores.

Todos los datos que se incluyen en las fotografías y en las descripciones en la web de los productos son informativas.

Los gastos de envío van a parte del pedido realizado, sin embargo, se da la posibilidad a las personas que vivan en Madrid de recoger el pedido personalmente en la dirección que aparecerá en el email de confirmación.

- Política de devoluciones y cambios:

El cliente dispondrá de un plazo de 7 días hábiles para notificar la devolución



de su pedido o parte de mismo. Esta notificación se deberá realizar vía email en donde debe especificar el producto, y las razones de su devolución.

El producto debe estar en perfecto estado con su embalaje y etiquetado original. Si se trata de un cambio, por error en la elección de talla o color o en cualquiera de las opciones del producto, el usuario comprador se hará cargo de los gastos de envío de vuelta a nuestra oficina.

Si se trata de una devolución por error nuestro, al enviar un producto distinto al solicitado o por recepción de dicho artículo roto o en mal estado APUYAYA S.L. asume cualquier tipo de coste de transporte (no se asumirá dicho coste en el caso de que al hacer el cambio se desee añadir al paquete nuevos productos, puesto que se considera nueva compra).

En cualquier otro caso de devolución (no motivado por un error nuestro) los gastos de transporte correrán a cargo del usuario comprador; tan pronto recibida la devolución se hará el abono de la compra (sin contar gastos de envío) mediante la vía de pago que se haya utilizado.

- Formas de pago:

Se podrá pagar en metálico o mediante transferencia bancaria. De momento no se admitirán tarjetas de crédito ni cheques.

- Disponibilidad del producto:

Si se diese el caso de indisponibilidad de un producto una vez realizado el pedido y antes del fin del proceso de envío de la venta en cuestión, el cliente será informado por e-mail o por teléfono del envío parcial o de la anulación de su pedido.

Si ya se hubiese efectuado el cargo en cuenta en el momento de dar la información relativa a la indisponibilidad del producto, se realizará un reembolso por los importes correspondientes, informando al cliente acerca del mismo mediante el envío de un e-mail. Iniciado dicho procedimiento APUYAYA S.L. procederá al reintegro del importe satisfecho por el cliente a través del medio de pago que se utilizó para la compra o el que se indique en su momento y en la mayor brevedad posible.

d. Política de Precios.

Para calcular el precio final de los productos hay que tener en cuenta numerosas cosas: en primer lugar, es importante tener en cuenta el precio por el que obtenemos las botas en Perú, incluyendo aquí el riesgo del tipo de cambio, así como el transporte desde Cuzco hasta Madrid y el IVA.

Por otro lado, también es importante tener en cuenta el porcentaje destinado a la operación de corazón de Ramiro.

Por último, hay que tener en cuenta los precios de la competencia que, en nuestro caso, el competidor principal es la empresa MYPACHA que también vende zapatos artesanales con telas peruanas. Sin embargo, los precios de esta empresa son mucho más elevados que los que pretendemos tener nosotros.

Tabla 3: Precio de las botas

BOTAS	Precio unitario	Unidades	Euros
Venta de Mercaderías	72,6 €	57	4.138,20 €
Costes de fabricación	20 €	57	1.140,00 €
Transporte	10 €	57	570,00 €
IVA soportado	4 €	57	228,00 €
IVA ESPAÑA (aduana)	12,6 €	57	718,20 €
	26 €		1.482,00 €
		Ramiro (10%)	148,20 €

Fuente: Elaboración propia

Como se ve reflejado en la tabla anterior, los precios de las botas deberán ser de 72,6.-€ para obtener un resultado óptimo. A diferencia de las alpargatas, las botas se traen desde Perú terminadas, por lo que pesan más y los costes de transporte son mucho mayores (de 10€ por bota a 0,89€ por alpargata).

Tabla 4: Precio alpargatas

Alpargatas	Precio Unitario	Unidades	Euros
Venta mercaderías	45,00 €	136	6.120,00 €
Costes fabricación	13,50 €	136	1.836,00 €
Transporte	0,89 €	136	121,52 €
IVA soportado	4,00 €	136	544,00 €
IVA España	9,45 €	136	1.285,20 €
	17,16 €		2.333,28 €
		Ramiro (10%)	233,33 €

Fuente: Elaboración propia



Por otro lado, los precios de las alpargatas serán de 45,00.-€, precio fijado teniendo en cuenta el transporte de las telas desde Cuzco hasta Madrid, así como los costes de fabricación de las alpargatas en una fábrica del país vasco.

e. Política de Promociones y descuentos

En determinadas épocas del año, con el fin de aumentar las ventas se aplicarán promociones y descuentos sobre los productos que falten por vender, es decir, se practicarán dos liquidaciones de stock: una en abril para vender todas las botas que no se hayan vendido durante el invierno/otoño, y otra en septiembre/octubre para terminar de vender las alpargatas que no se hayan vendido en primavera/verano.

En cualquier caso, durante el primer año de actividad, no se espera llevar a cabo ningún tipo de promoción o descuento, sino que esto se llevará a cabo una vez la empresa tenga mayor experiencia en el sector y lleve operando durante más de un año.

f. Comunicación

Uno de los objetos y metas de la empresa, cara a futuros y actuales competidores, es convertir lo prescindible en imprescindible a través de la búsqueda de lo auténtico, único ypreciado; generando placer, vivencias y confort a sus clientes. Para poder generar valor y fidelizar a los clientes, hay que “enamorar al cliente”, generándole una necesidad.

Los productos de Apuyaya tienen una calidad muy alta, debido al proceso de fabricación artesanal y único, siendo este el elemento diferencial de la empresa. Por otro lado, gozan de un diseño innovador y en línea con las tendencias actuales del mercado pero manteniendo al mismo tiempo la esencia artesanal y peruana. El elemento diferenciador que busca ofrecer una imagen atractiva y distinta del producto que implique un reconocimiento social.

La metodología que se va a llevar a cabo es, por un lado la comunicación externa y, por otro, la comunicación interna. En relación con la comunicación externa, nos dirigimos a nuestro público objetivo a través de las redes sociales y de la página web, en donde pueden ver los productos que ofrecemos con las diferentes telas peruanas que hay y las opciones que tienen. Dentro de la comunicación externa, es muy importante las relaciones públicas, es decir, la



organización de eventos, actividades y labores sociales. En Apuyaya promocionamos varias capeas y, se pretende realizar actividades solidarias relacionadas con el proyecto solidario de la sociedad.

En relación con la comunicación interna, nos dirigimos a nuestros trabajadores. Queremos tener un ambiente de trabajo inmejorable, donde poder sentirse a gusto y tener libertad de actuación. Apuyaya se caracteriza por ser diferente y mediante la aportación de cada uno de sus trabajos, diferenciarse es mucho más fácil.

g. Publicidad y Promoción

“La publicidad consiste en todas las actividades enfocadas a presentar, a través de los medios de comunicación masivos, un mensaje impersonal, patrocinado y pagado acerca de un producto, servicio u organización”. (Fundamentos de marketing, William Stanton, Michael Etzel, Bruce Walker)

El objetivo básico de la publicidad es aumentar las ventas bien de manera inmediata, o bien, a largo plazo.

Por otro lado, la promoción consiste en llevar el producto al cliente, son incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio. La finalidad principal de la promoción de ventas es estimular el deseo de compra en los consumidores y lograr que éstos adquieran más productos, o lo hagan de manera mas frecuente.

En el caso de APUYAYA, las promociones que se van a llevar a cabo en un primer momento consisten en sorteos de productos en capeas o eventos patrocinados por la propia sociedad. Al mismo tiempo, el evento que patrocina la sociedad hace publicidad de la marca APUYAYA y nos da a conocer.

La marca de la sociedad es el logotipo de la misma:



El logo de la empresa representa a la cultura inca, quien fue un soberano del estado incaico y se encargaba de numerosas funciones del Curaca. El animal



que aparece en el centro es una llama, mamífero doméstico típico de la zona de los Andes y, consecuentemente, del sur de Perú.

El color es granate porque es la denominación común de los colores que se asemejan a los de las variedades rojas y algo purpúreas, colores muy comunes en la mayoría de las telas artesanales de la zona de Perú.

Como eslogan publicitario utilizamos la frase “Cálzate una sonrisa” junto con la foto de Ramiro, el niño con problemas de corazón al que va destinado un porcentaje de la marca.

Imagen 4: Eslogan publicitario



h. Plan de Acciones de Marketing

Como se ha dicho en apartados anteriores, durante el primer año de actividad no se van a llevar a cabo ningún descuento sobre los productos así como promociones.

Sin embargo, el primer pedido se va a vender más barato (60.-€ ó 65.-€ cada par de bota en función de si la tela con la que está elaborado es sintética o artesanal). Por tanto, entendemos que al primer pedido se le aplica una rebaja con respecto al precio al que se venderán a partir del próximo pedido.



Tabla 5: Acciones de marketing por meses

CONCEPTO	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16
Rebajas												
Promociones												
Campaña												

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se realizarán dos campañas publicitarias de los nuevos productos, una con las alpargatas en los meses de mayo y junio, y otra, en septiembre, octubre y noviembre para promocionar las botas y las futuras zapatillas que se pretende elaborar para el próximo 2016.

Ambas campañas publicitarias no tendrán coste ninguno puesto que se utilizarán como modelos a amigas o personas cercanas que estén interesadas en formar parte de la campaña, y fotografías que al igual que las modelos tengan interés en ayudar.



5. PLAN DE VENTAS

a. Estrategia de Ventas.

El sistema de ventas que se va a llevar a cabo, consiste en la gestión propia de la red de ventas. No obstante, cabe la posibilidad de que en un momento posterior se escojan puntos de ventas específicos y puntuales para la comercialización de productos en distintos momentos del año, pero nunca de manera permanente puesto que se trata de un negocio online.

Los canales de comercialización, es decir, los mecanismos o medios que la empresa utiliza para hacer llegar sus productos a los clientes será bien, a través de mensajero, o bien, quedando en algún lugar concreto donde se podrá recoger el pedido realizado por el cliente.

Las principales estrategias de ventas que se van a llevar a cabo son (K, 2013):

-Cambio de producto: dada la variedad de telas que tenemos, nuestros productos nunca son iguales. Esto hace que muchos consumidores compren más de un producto, puesto que varios les gustan mucho y no saben como elegir.

-Uso de redes sociales: de esta forma se captan seguidores, con los que tenemos comunicación directa sobre todas las novedades de nuestros productos y servicios, así como promociones y sorteos.

-Uso de testimonios, para ello hay que entrevistar a aquellas clientas que hayan tenido su “experiencia Apuyaya” y publicar dichos testimonios en las redes sociales, así como en la página web. Hoy en día, las personas están muy influenciadas por su entorno y por las experiencias que hayan vivido otras personas a la hora de tomar ellos su propia decisión, por tanto, los testimonios son una buena estrategia para aumentar las ventas, al dar confianza y cercanía.

-Dar obsequios: otra forma de incrementar las ventas es dando regalos por la compra de un producto o también, entrar a participar en un sorteo de un producto gratis por la compra de tus botas o de tus alpargatas.

Por tanto, siguiendo estas distintas estrategias de ventas, se pretende un incremento sustancial de las mismas en el medio plazo.



b. La Fuerza de Ventas (o Equipo de Ventas).

La creación de un equipo de ventas de alto rendimiento es esencial para cualquier empresa que quiera alcanzar crecimiento de ventas. Para ello es muy importante tener en cuenta lo siguiente (Codina, 2011):

- Comprender y motivar a tus vendedores: es importante que cada vendedor entienda el por qué de su trabajo, sus responsabilidades y la importancia de su cargo. Los vendedores de Apuyaya deberán tener en cuenta que cada cliente es único y que deben entender al producto, que no solo es un zapato sino que es un encuentro con la cultura peruana, una contribución a un proyecto solidario y un zapato único e irreproducible.
- Actitudes de ventas, habilidades y técnicas: para ser un buen vendedor, es necesaria formación y el carisma necesario para atraer a nuevos clientes así como hacer creer a los clientes potenciales que necesitan el producto en su vida y que les va a hacer más felices. El objetivo principal es, por tanto, ser capaz de persuadir al cliente y hacerle ver que es único y esencial y que su oportunidad para comprarlo es en ese momento.
- Responsabilidad: cada vendedor será responsable de sus ventas, obteniendo una comisión por producto vendido. En cualquier caso, se dará la libertad necesaria para que ellos lleven a cabo sus propias técnicas para tratar de obtener nuevos clientes. Por tanto, son plenamente responsables de sus actos y de cómo pretenden llegar a los objetivos fijados.
- Reforzar los comportamientos clave: para poder llevar un cierto control en los vendedores, se realizarán trabajos en equipo y numerosos casos irreales para observar como cada uno se desenvuelve. Esto ayudará a que cada uno aprenda de los demás, adquiriendo nuevas técnicas para persuadir a los clientes y, consecuentemente, incrementar las ventas. Por tanto, los comportamientos de cada uno que se vean muy buenos se reforzarán, eliminando por el contrario aquellas técnicas consideradas ineficientes.



- Celebrar el éxito: es muy importante para toda persona la motivación y, una gran parte de la misma es el *feedback* que se obtiene por parte de tu superior. Si uno trabaja sin ser recompensado tanto económica como moralmente, acaba desmotivando al trabajador. Por tanto, se pretende recompensar de forma muy positiva a aquellos trabajadores que se vayan superando a ellos mismos, consiguiendo nuevos clientes o vendiendo grandes cantidades de producto.

c. Condiciones de Venta.

Como se indicó en el apartado de Política de Servicio y Atención al cliente, para realizar las devoluciones, se dispondrá de un plazo de 7 días hábiles para notificar la devolución de su pedido o parte de mismo. Esta notificación se deberá realizar vía email en donde debe especificar el producto, y las razones de su devolución.

En relación con los envíos, los gastos de envío van a parte del pedido realizado, sin embargo, se da la posibilidad a las personas que vivan en Madrid de recoger el pedido personalmente en la dirección que aparecerá en el email de confirmación. En cualquier caso, los envíos se llevarán a cabo mediante una empresa de transporte que aparecerá especificada en el email de confirmación. Es importante que se especifique en el email para tramitar la compra si se desea recoger las botas en una dirección específica o si, por el contrario, prefiere que se lo mandemos a su casa. En tal caso, deberá dar una dirección específica y deberá abonar la parte correspondiente al envío.

En relación con el procedimiento de compra, los artículos que se desean adquirir deberán ser seleccionados en la página web y añadidos a la cesta, o bien a través de las redes sociales (Facebook e Instagram) se podrán mandar mensajes directamente sobre los productos que se desean. En cualquier caso, para tramitar la compra correctamente, se deberá mandar un correo electrónico a nuestra dirección de correo confirmando el pedido que se desea realizar, dando una descripción detallada de la tela que se desea para las alpargatas o las botas y, el tipo de alpargata o de bota.

Una vez se ha realizado el pedido, se deberá esperar a que éste sea tramitado y se deberá realizar el pago mediante transferencia bancaria o bien, se



recogerá en la dirección especificada abonando su cantidad en efectivo en el momento de compra.

d. Estimaciones de Venta.

La estimación de las ventas se hará en dos fases, por un lado, y durante el primer año, se tendrán en cuenta las ventas mensuales y, por otro lado, se hará una estimación de las ventas a 5 años de forma anual.

Tabla 6: Ventas mensuales

Meses	Facebook	Nuevos me gustas	optimista	pesimista	P botas	P alpargatas	Ventas optimista	Ventas pesimista
abr-15	676	57	100%	70%	62,50 €		3.562,50 €	2.493,75 €
may-15	717	41	80%	50%	72,60 €	45,00 €	3.815,88 €	2.384,93 €
jun-15	760	43	80%	50%		45,00 €	1.547,77 €	967,36 €
jul-15	805	46	80%	50%		45,00 €	1.640,64 €	1.025,40 €
ago-15	853	48	80%	50%		45,00 €	1.739,07 €	1.086,92 €
sep-15	905	51	80%	50%	72,60 €	45,00 €	4.817,47 €	3.010,92 €
oct-15	959	54	80%	50%	72,60 €	45,00 €	5.106,51 €	3.191,57 €
nov-15	1016	58	80%	50%	72,60 €		3.341,64 €	2.088,53 €
dic-15	1077	61	80%	50%	72,60 €		3.542,14 €	2.213,84 €
ene-16	1142	65	80%	50%	72,60 €		3.754,67 €	2.346,67 €
feb-16	1211	69	80%	50%	72,60 €		3.979,95 €	2.487,47 €
mar-16	1283	73	80%	50%	72,60 €	45,00 €	6.833,67 €	4.271,04 €
							43.681,91 €	27.568,38 €

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se ve reflejado en la tabla anterior, se utilizan los “me gusta” de Facebook para estimar las ventas. El incremento de me gusta a lo largo de los meses durante el primer año se hace en base al incremento mensual recogido desde el pasado mes de septiembre, consecuentemente, se estima un incremento mensual del 6%, en el número de nuevos “me gusta”.

Por otra parte, entendemos que no todas las personas que salen como “me gusta” van a comprar productos, por lo que únicamente tenemos en cuenta a los nuevos me gusta.

Dividimos las estimaciones en dos escenarios, por un lado un escenario optimista en el que el 80% de las personas que le han dado a me gusta en el último mes compran productos, bien botas (en meses más invernales) o bien alpargatas (en primavera y verano) y otro escenario más pesimista, en el que el 50% de las personas que le dieron a “me gusta” en el último mes compran botas o alpargatas. Una vez analizados ambos escenarios, nos quedarían las



ventas optimistas y las ventas pesimistas, que para calcularlas multiplicamos el número de nuevos me gusta por 80% o 50% y por el precio de las botas o alpargatas.

Durante el primer mes, tenemos en cuenta el número de botas (57) que se ha realizado en el primer pedido, distinguiendo, por un lado, que vendemos la totalidad del pedido, o bien que vendemos el 70% del mismo. El precio de las botas del primer pedido es inferior, puesto que cometimos un error a la hora de calcular el precio óptimo y le prometimos a nuestras clientas ese precio, por lo que el precio se cambiará cara a futuros pedidos.

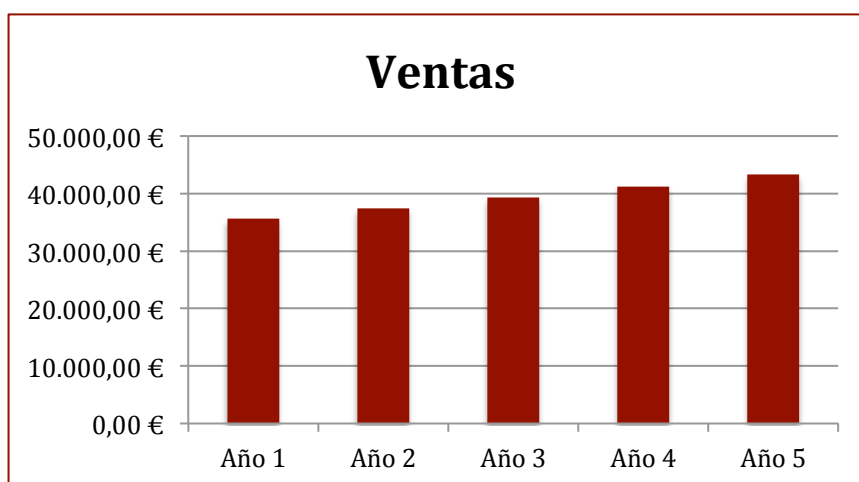
Por otro lado, para calcular las ventas anuales durante los primeros cinco años, se estima un crecimiento anual del 5% respecto al primer año (teniendo en cuenta que en el primer año hicimos un escenario optimista y otro pesimista, calculamos la media de ambos escenarios para ver las ventas del primer año).

Tabla 7: Ventas anuales a 5 años

Ventas				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
35.625,14 €	37.406,40 €	39.276,72 €	41.240,56 €	43.302,59 €

Fuente: elaboración propia

Gráfico 5: Resumen anual ventas



Fuente: elaboración propia



6. RECURSOS HUMANOS

En todo Plan de empresa se debe incluir la estrategia de recursos humanos, que irá aplicándose y cobrando sentido con el crecimiento de la empresa. También es esencial incluir una descripción de los puestos y los perfiles con los que se cubrirán desde la puesta en marcha de la actividad. En muchos casos, como en el presente proyecto, las promotoras forman una parte sustancial de ese equipo humano, de tal forma, que supone un fuerte compromiso personal con el proyecto.

El presente capítulo tiene por objeto analizar el equipo humano que hace falta en la empresa. Este capítulo es esencial porque el éxito de una empresa no solo depende de la calidad de sus productos o servicio prestado sino que también es imprescindible el equipo humano que está detrás.

En conjunto habrá que describir la composición de la plantilla y su evolución a lo largo del tiempo.

a. Organización funcional y planificación interna y externa.

La estructuración organizativa se realiza con base a la estrategia y al análisis por procesos, por ello, hay que alinear la estructura organizativa con una gestión eficiente de procesos.

De acuerdo con lo anterior, tenemos que elaborar un organigrama funcional:

-Producción y diseño: en esta rama se incluye toda la parte de producción tanto de las botas que se traen directamente desde Perú, como las alpargatas que se producen en una fábrica en España.

Por otro lado, es muy importante el diseño adecuado para cada producto, por lo que hay que dejar muy claro que es lo que buscan nuestros clientes y reflejar correctamente como queremos los diseños de nuestros productos.

En general serán necesarias un mínimo de tres personas para esta parte de la actividad: una encargada de la parte de diseño, y dos personas encargadas de producción: una de las alpargatas y otra de las botas.

-Ventas y finanzas: dentro de esta actividad de la empresa se incluyen todas las proyecciones y estimaciones a futuro sobre la empresa así como el continuo análisis de la viabilidad de la actividad tanto en el momento como en



el futuro. Por otro lado, también se encarga de llevar a cabo estrategias necesarias para incrementar las ventas con los productos que tenemos.

Para llevar a cabo, las tareas requeridas dentro de esta parte de la empresa, será necesaria una persona.

-Administración: Contabilidad, recursos humanos y demás trámites administrativos. En esta rama de la empresa se van a llevar todos los trámites administrativos, así como la contabilidad de la sociedad. Por otro lado, se va a tratar todo el tema laboral y de recursos humanos de la empresa.

En este departamento también se necesitará una persona encargada de llevar contabilidad y los procesos de selección, en caso de que sea necesario contratar a nuevas personas.

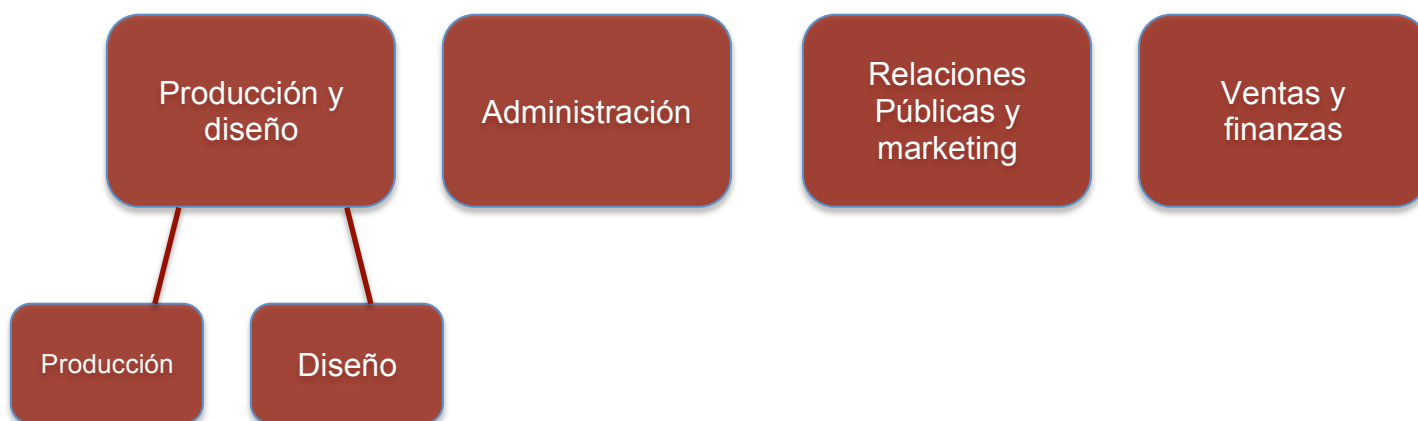
-Relaciones públicas y marketing: en esta área de la empresa se van a tener en cuenta todo lo relacionado con comunicación a través de redes sociales y eventos públicos, así como la búsqueda de nuevos productos. Dentro de esta área se va a llevar también toda la parte solidaria de la sociedad.

Para poder realizar las tareas necesarias, una persona se puede hacer cargo de todo el departamento.

Por último, hay que destacar que toda la parte jurídica y fiscal se va a subcontratar a una asesoría profesional.

A continuación, se muestra el organigrama de Apuyaya, es decir, la representación formal de la estructura de la organización.

Gráfico 4: organigrama funcional Apuyaya





b. Descripción de puestos. Reclutamiento y selección.

En primer lugar, en todo plan de recursos humanos, hay que incluir el reclutamiento, el cual, es necesario puesto que proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo. Consiste, básicamente en atraer individuos con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. Por ello, es muy importante darnos a conocer, no solo cara a nuestros clientes, sino también, como una oportunidad de trabajo. Hoy en día a través de redes de empleo como *jobandtalent* o *linkedn* podemos darnos a conocer fácilmente.

Por otro lado, la descripción de puestos, consiste en examinar todas las tareas realizadas en un puesto de trabajo, así como sus características y exigencias. Por tanto, en el caso de Apuyaya, la descripción de puestos o el *Job description* será la siguiente:

- Producción: las dos personas de producción deberán cumplir las siguientes tareas:
 - Controlar el proceso de producción comprobando que no haya ningún fallo en ninguna de las fases.
 - Elaborar los inventarios físicos cumpliendo las políticas establecidas.
 - Velar por el cumplimiento de las políticas de seguridad, calidad y medioambiente analizando cada una de ellas.
 - Elaborar informes, estudios y presupuestos gestionando la documentación administrativa derivada de la misma para efectuar el seguimiento de las operaciones y de los resultados.
 - Buscar las mejores condiciones y costes de los productos para poder ofrecer la mejor oportunidad calidad/precio.
- Diseño: la tarea de diseñador implica:
 - Adquirir conocimientos técnicos y desarrollar aptitudes, desempeñando las actividades de manera eficaz.
 - Reunirse con algunos clientes entendiendo claramente lo que solicitan e imaginar el aspecto final del proyecto como tal.
 - Dominar los aspectos formales y tecnológicos del diseño con ordenador, optimizando los procesos de elaboración, presentación y documentación.



- Diseñar ilustraciones, bocetos y artes gráficas desarrollando propuestas innovadoras.
- Revisar y corregir el material diseñado, evitando errores y repeticiones de diseño.
- Llevar el registro del material producido recogiendo y anotando cada uno de los diseños recogidos.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas manteniendo un historial de las mismas.
- Administración: la persona encargada de las tareas administrativas, contabilidad y de los recursos humanos se encargará concretamente:

En relación con las tareas **administrativas y contables:**

- Planificar las tareas de financiación de la empresa, asegurando su cobertura en el momento adecuado.
- Realizar las actividades de elaboración de los estados financieros garantizando el cumplimiento de la normativa legal.
- Cumplir con las obligaciones tributarias fijadas por el Estado.
- Dirigir las auditorías controlando el buen funcionamiento de las mismas.

En relación con la parte de **recursos humanos:**

- Elaborar y controlar procesos relacionados con la incorporación, mantenimiento y desvinculación del personal, asegurando la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización.
- Detectar las necesidades de talento, facilitando la adaptación del trabajador y su participación e identificación activa en la empresa.
- Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, proporcionando mayor productividad del capital humano y de la empresa.
- Planificar y vigilar el plan de formación de personal, anticipándose a las necesidades de los empleados y resolviendo sus problemas o necesidades.
- Marketing y relaciones públicas:
 - Investigar el mercado del calzado, identificando tendencias sobre las que construir ventajas competitivas.



- Identificar los mensajes clave a transmitir, por línea de negocio, elaborando guiones previos a medida.
- Dirigir las campañas oportunas, contratando a los especialistas que considere oportunos y garantizando el cumplimiento presupuestario.
- Evaluar el impacto de las campañas y proponer mejoras.
- Gestionar la imagen pública de la empresa, elaborando mecanismos para sondear la opinión tanto de clientes como de la sociedad en general.
- Realizar el programa de relaciones de públicas de la empresa, reflejando las medidas que se pondrán en marcha y las previsiones a medio y largo plazo.
- Atraer nuevos clientes, así como fidelizar a aquellos que se consideren de mayor importancia, proporcionándoles una atención privilegiada y ofreciéndoles servicios especiales.
- Ventas y finanzas:

En la parte de **ventas** se deberá tener en cuenta las siguientes tareas:

- Proporcionar al cliente un trato educado y cercano, generando confianza.
- Comunicar a clientes potenciales los rasgos y atributos identificativos de la marca facilitando toda la información que estos deseen sobre productos de la empresa.
- Captar nuevos clientes generando un vínculo emocional con la marca, experiencias y una imagen única de lo que significa tener un producto de la empresa.
- Cuidar al cliente siendo éste siempre parte de su estrategia de acción.
- Adecuar los productos disponibles a las necesidades de los clientes planificando así sus acciones.
- Proponer mejoras sobre la comercialización de los productos y comunicar al responsable comercial las quejas que los clientes han realizado acerca de los productos.

Por otro lado, en relación con las **finanzas**, las funciones que se deben desempeñar son las siguientes:



- Supervisar la elaboración de las cuentas anuales, garantizando el cumplimiento de las obligaciones fiscales, sociales y contables.
- Diseñar y hacer uso de los datos financieros para vigilar la situación de la empresa, evaluando las necesidades para incrementar la capacidad productiva de la misma.
- Control del proceso presupuestario, estableciendo las herramientas de supervisión de la actividad.
- Gestionar la tesorería y el nivel de necesidad de fondos, garantizando, que los procesos de tesorería estén centralizados.
- Coordinar los equipos financieros que puedan llegar a haber, aplicando los sistemas de información y comunicación adecuados para garantizar la rentabilidad de la empresa.

Por último, se llevará a cabo el proceso de selección de personal. Una vez ya se han reclutado una serie de candidatos, se pasa a la selección del mejor, siempre que cumpla con las características que se han definido para cada puesto de trabajo.

Cada candidato deberá rellenar la solicitud de empleo en donde deberá hacerse un perfil con su experiencia laboral, estudios y aficiones. De esta forma, se puede ver rápidamente que candidatos cumplen con el perfil del puesto. Una vez se ha realizado esto, se debe llamar a una entrevista personal a cada uno de los candidatos que cumplen con el perfil. Previamente, en el proceso de selección del comercial se podrá hacer una dinámica de grupo para ver su capacidad de relación con las demás personas y cómo resuelve algún caso concreto con un problema parecido a los que tendrá que afrontar en su día a día.

También se pueden realizar test psicotécnicos, pruebas de inglés o pruebas técnicas concretas para ver si las capacidades del candidato coinciden con las requeridas para el puesto.

Una vez se han llevado a cabo todos estos procesos, se obtendrán los mejores candidatos para cada puesto de trabajo ofertado y se procederá a hacer contratos de trabajo indefinidos, ya que si se emplea dinero y tiempo en buscar a candidatos es para luego ofertar un puesto fijo.



En cualquier caso, las candidatas que se van a dedicar a cada uno de los departamentos establecidos, cumplan o no con el perfil establecido, son las propias promotoras, excepto la parte fiscal, legal y la de producción.

De esta forma, María José Castejón se encargará de la parte de Relaciones Públicas y Marketing; Beatriz Delgado de la parte de diseño, Patricia Muñoz Molins de la parte de administración e Inés de Lázaro de la parte de ventas y finanzas. Por otro lado, la producción se repartirá entre Kathiana Mejía y una fábrica de esparto localizada en el país Vasco.

c. Formación, desarrollo y retribución.

Condiciones laborales: salarios, turnos, situación jurídica, tipos de contrato.

La formación y promoción interna en Apuyaya resulta de especial importancia dentro de las diferentes acciones que se realizan para los recursos humanos de la compañía. Esta es consciente que su mejor activo es el conjunto de sus recursos humanos y está convencida que cuando a las personas se les explica con transparencia y claridad lo que de ellas se espera, realizan mejor su trabajo.

Se pretende establecer diversos programas, para tratar de potenciar las habilidades y capacidades de todo el personal en sus diferentes puestos de trabajo.

Por último, en relación con la retribución de los trabajadores se establece lo siguiente:

Tabla 8: costes de personal

Trabajadores	Sueldo fijo	Sueldo variable	S.S	Total coste empresa (mes)
Socio 1 (administración)	648	-	152,928	800,93 €
Socio 2 (diseño)	648	-	152,928	800,93 €
Socio 3 (RRPP y mkt)	648	-	152,928	800,93 €
Socio 4 (ventas y finanzas)	648	3% cada venta	152,928	800,93 €
Producción	por producción			1.140,00 €
Subcontratados	por servicio			600,00 €
				4.943,71 €

Fuente: Elaboración propia

Entendemos que cada socio cobrará el salario mínimo interprofesional por los servicios prestados, añadiendo el 23,6% de la seguridad social. El socio



encargado de las ventas cobrará un 3% de comisión por cada venta de productos.

Por otro lado, tanto la asesoría fiscal como la producción será retribuida en función de los servicios prestados y del volumen de producción mensual, respectivamente. El primer mes, no habrán servicios de la asesoría puesto que únicamente será necesario cuando haya que realizar la liquidación trimestral del IVA y la liquidación anual del IS. Sin embargo, durante el primer mes, como hay un pedido de 57 botas se calcula sobre la base de ese pedido la retribución de la producción.

Tabla 9: costes de personal a cinco años.

Concepto	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Costes de personal	38.444,54 €	38.444,54 €	38.444,54 €	38.444,54 €	38.444,54 €

Fuente: elaboración propia.

Tal y como se muestra en la tabla anterior, teóricamente, cada año habría un gasto de personal de casi 38.500.-€, por encima de nuestras ventas. Por lo que la empresa durante los primeros años tendría pérdidas. Sin embargo, las promotoras que trabajamos para Apuyaya no vamos a cobrar, únicamente cara a futuro obtendremos porcentaje de los beneficios para recuperar la inversión inicial con intereses pero no vamos a tener asignado un salario fijo.



7. ASPECTOS LEGALES Y SOCIETARIOS.

a. La sociedad.

Tras asesoramiento legal y hablar con expertos en empresas pequeñas de nueva creación, más conocidas hoy en día como “*start ups*”, nos hemos decidido a crear una **Sociedad Limitada** y, para ello, los trámites que se han llevado a cabo han sido los siguientes (Ibañez Jiménez, de Carlos Bertrán, Fernández Fernández, Prades Cutillas, Vives Ruiz, & Sebastián Quetglas, 2013):

- Registro de la Marca “Apuyaya” en el Registro de Patentes y Marcas con el fin de proteger la marca y posibles plagios de la misma (para ello se ha buscado un nombre que, posteriormente, explicaré; así como un logo de la marca).

- Solicitud de la denominación negativa en el Registro Mercantil Central: el objeto de este trámite es conseguir que te concedan el nombre que quieres para la sociedad, el nombre debe cumplir una serie de requisitos legales establecidos en la legislación mercantil, así como no ser inexistente.

- Depósito en el Banco del capital mínimo exigido para poder constituir la sociedad. En el caso de las sociedades limitadas, el capital mínimo es de 3.000€.

- Notario: elaboración de los estatutos de la sociedad y elevarlos a escritura pública para poder proceder a su correspondiente registro.

En nuestro caso hemos tenido muchos problemas para conseguir la firma de todas las socias de la entidad puesto que dos de ellas se encontraban en el extranjero por lo que hemos tenido que darnos poderes unas a otras en los consulados de los respectivos países y enviarlos por correo; por lo que, el proceso ha sido mucho más lento de lo esperado.

- Solicitud del CIF provisional, el cual nos asignaron en la Agencia Tributaria.

- Una vez se firman las escrituras se tendrá que rellenar varios impresos (modelo 036 para la agencia tributaria y el modelo 600 para el Registro Mercantil). Posteriormente, el modelo 600 se debe llevar al Registro Mercantil



junto con la provisión de 200 € para adquirir la personalidad jurídica necesaria para poder realizar cualquier tipo de actividad.

-Finalmente el administrador se da de alta en el Censo para poder iniciar la actividad de la sociedad.

Tal y como se define en la Ley de Sociedades de Capital, la **Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.)** presenta las siguientes **características** fundamentales que hay que tener en cuenta y que nos ha llevado a constituir la misma (Generales, 2010):

- Capital social mínimo: 3.000 €
- Transmisión de acciones y participaciones: la transmisión de cualquier participación de la sociedad está sujeta a la previa comunicación a la sociedad y a la autorización de la Junta General. En ningún caso se podrá pactar la libre transmisión voluntaria de las participaciones sociales por actos inter vivos.

Como conclusión, la S.L. es una sociedad mercantil en la cual, el capital quedará dividido en participaciones sociales y se integran las aportaciones de todos los socios (bien dinerarias o no dinerarias). En cualquier caso, la responsabilidad de los socios se limita al capital aportado por los mismos. En el caso de Apuyaya S.L el capital de la sociedad es de 3.000€, dividido en 3.000 participaciones sociales de 1,00 € de valor nominal cada una, numeradas correlativamente del 1 al 3.000 inclusive. Cada una de las socias tendrá el 25% de las participaciones sociales.

En cuanto al órgano de administración de la sociedad será de un administrador único, designándose a persona distinta a las socias, quien ejercerá el cargo por tiempo indefinido.

En el anexo III se incluyen los estatutos facilitados en la notaría de Jesús María Ortega Fernández, calle Marqués del Riscal nº 9, 28001, Madrid.

Tabla 10: Resumen gastos de constitución

Gastos de constitución	
Notaría	426,12 €
Registro Mercantil	200,00 €
Certificado negativo	12,50 €
Poderes	45,00 €
	683,62 €

Fuente: elaboración propia

b. Obligaciones legales.

Toda empresa está obligada a cumplir una serie de normativas establecidas. En nuestro caso, se prevén las siguientes (Comission, 2015):

Medio ambiente: es necesario que las empresas de la Unión Europea tengan en cuenta aspectos medioambientales, no solo para cumplir la normativa, sino también para crecer de forma sostenible y para mantener la competencia en el mercado global. La Unión Europea también prevé para la importación de determinados productos que éstos cumplan una serie de requisitos medioambientales para evitar la contaminación o el riesgo que se deriva de determinados productos químicos, residuos...

Requisitos técnicos: todos los productos que proceden de fuera de la Unión Europea necesitan ser sometidos a una serie de controles mínimos que deben cumplir de forma obligatoria para poder llegar a ser comercializados dentro de la misma. Por tanto, en el caso de los zapatos, los requisitos que deben cumplir a la hora de entrar en la Unión Europea son la seguridad de los productos, la normalización técnica, el envasado y el etiquetado.

-Obligaciones laborales: los empresarios o patrones deben pagar a sus empleados una parte de sus beneficios, proporcional a la actividad llevada a cabo por los mismos.

-Obligaciones fiscales son las siguientes:

Por un lado, antes de comenzar la actividad de la sociedad, las obligaciones fiscales son presentar la declaración censal (modelo 036), tal y como se refleja en el apartado anterior, como uno de los trámites necesarios para constituir la



sociedad. Por otro lado, también hay que darse de alta en el Impuesto de Actividades Económica a través del modelo 036 también.

Una vez se ha iniciado la actividad económica de la sociedad trimestralmente debe presentar las declaraciones del IVA a través del modelo 303 y anualmente un resumen con el modelo 390. También debe declarar la sociedad sus ingresos tributando por el Impuesto de Sociedades, puesto que APUYAYA se trata de una sociedad limitada (mercantil); para ello, debe presentar trimestralmente el modelo 202: efectuar los pagos fraccionados a cuenta, y anualmente la declaración del Impuesto de Sociedades (modelo 200).

c. Permisos y limitaciones.

Hay una serie de limitaciones que se pueden llegar a dar, como consecuencia de importación. En un primer momento, llegamos a pensar en todas las limitaciones relacionadas con los aranceles y con la necesidad de un agente de aduana que realice la importación.

En nuestro caso, se ha pactado con la proveedora de Perú que ella realizaría una exportación solicitando un certificado de denominación de origen. De esta forma, se evita en la aduana el pago de aranceles y del IVA correspondiente. Esto está permitido gracias al tratado de Libre Comercio existente entre Perú y la Unión Europea, en el que se facilita la exportación de Perú con países de la Unión Europea para fomentar el comercio y la exportación en el propio país. Consecuentemente, la limitación de los aranceles quedaría eliminada, facilitando enormemente todo los problemas que podrían llegar a surgir en la aduana.



8. PLANES OPERATIVOS.

a. Plan de Establecimiento

Tabla 11: plan de establecimiento mensual

PLAN DE ESTABLECIMIENTO									
Concepto	Antes de iniciar la actividad					Posterior a la actividad			
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Constitución SL									
Organización interna									
Proveedor: diseños									
Encargo pedido botas									
Alpargatas: telas									
Llegada de pedido									
Fabricante									
Estimaciones									

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior, muestra un resumen de todo lo que hemos ido comentando a lo largo de los capítulos anteriores.

Hay que distinguir, por un lado, las acciones llevadas a cabo antes de iniciar la actividad operativa de la sociedad y, por otro, las acciones que se van a realizar una vez se inicie la actividad. Por ello, se ve claramente que durante los primeros meses se ha centrado en la constitución de la sociedad limitado, así como el contacto con la encargada de producir las botas y la proveedora de telas. También es importante la organización interna de la sociedad, es decir, quien va a ser la encargada de que y repartirnos las tareas correctamente, en función con nuestras habilidades y motivaciones.

Una vez se ha iniciado la actividad, se empiezan a hacer las estimaciones y a recopilar los datos necesarios para ir haciendo distintos pedidos con diferentes telas. La actividad de va a iniciar con un pedido de botas pero, dado que llega ya el verano con lo que se recaude del primer pedido y con el préstamo recibido se pedirá al fabricante de alpargatas que inicie la producción de las mismas con nuestras telas peruanas.



b. Plan de Lanzamiento: ¿cómo darnos a conocer?

La comunicación es lo más importante para posicionar nuestra marca, por tanto es necesario darla a conocer. Para ello, lo más fácil son las redes sociales porque son gratis y llegamos a mucha gente sobre todo a los jóvenes.

- c. Facebook: sería recomendable tres entradas a la semana. Y que en cada publicación haya una foto. Por otro lado, para llegar a más gente y generar expectación cara a nuestros clientes, lo mejor es ir subiendo las fotos poco a poco.

Es importante que en cada publicación, haya un texto atractivo, cuidar mucho las primeras palabras porque son las que van a hacer que la gente lo lea. Otro aspecto muy importante son los *hashtags*. En todas las publicaciones tienen que haberlos porque es la mejor forma de posicionarlo y que llegue a un mayor número de personas.

- d. Instagram: por las características de esta red social, habría que subir una foto diaria si es posible o cada dos días. Actualmente los niños y niñas de entre 14 a 18 años son los que más utilizan esta red así que son un buen público objetivo de Apuyaya, tanto en el presente como para el futuro. Cuanto antes conozcan vuestra marca mejor.

Nunca se deben subir más de dos fotos al día, porque no se les dará el protagonismo buscado e incluso puede resultar pesado.

Es importantísimo tener siempre las redes sociales activas, si se va a publicar a menudo es mejor no tenerla porque si no es negativo para la marca. Por otro lado, a lo largo del primer mes, se irán publicando a diferentes horas del día y así analizamos la acogida que hemos tenido (con los “visto” y los “likes”) para saber cuando tenemos que publicarlas. Por ejemplo, un sábado por la tarde, es probable que tenga menos acogida porque la gente está ocupada realizando actividades, en cambio por la mañana y a la hora de comer es posible que haya más movimiento de redes sociales. El día y hora de publicación son de gran importancia.

Algunas acciones que tienen mucha repercusión en las redes sociales son:

- Creación de concursos: es una forma muy efectiva para dar a conocer la marca.



- Contactar con personas de influencia: ahora mismo el fenómeno *blogger* está muy de moda. Cada vez hay más. Tendríamos que buscar distintas *bloggeras* que les puedan llegar a gustar la marca Apuyaya, que tengan influencia y que sean fáciles de contactar. La misión de esto es que la chica saque en su blog y en sus redes sociales vuestra marca.
- Estar presente en actos: como las dos capeas en las que ya hemos participado, lo cual es muy positivo puesto que estamos en contacto directo con nuestro público objetivo.
Un tipo de actos que también hay que tener en cuenta son los mercadillos solidarios como por ejemplo, el Baratillo de Córdoba. Es una muy buena oportunidad para dar a conocer la marca.
- También se podría hacer publicidad a pie de calle, repartir folletos por universidades, zonas por donde se mueva vuestro público objetivo.
- Elaboración de un video promocional de la marca, con el objetivo de publicarlo en YouTube y difundirlo en las redes sociales.

Para ir realizando todas estas acciones, os aconsejo que os hagáis un “plan de comunicación” donde pongáis las acciones que realizareis cada día y las fechas previstas para hacer concursos, presencia en eventos, etc.

En principio, el presupuesto que hay para las acciones de marketing es aquel necesario para poder participar en un par de capeas (20.-€), folletos informativos (12,50.-€) y el video promocional y la campaña publicitaria no va a necesitar inversión puesto que se va a pedir ayuda a amigos nuestros.



9. RESULTADOS PREVISTOS.

a. Premisas Importantes.

Numerosos estudios demuestran que las “*start ups*” son empresas esenciales para el desarrollo y crecimiento económico. Sin embargo, muchas de estas empresas quiebran en los primeros años puesto que generan unos flujos de caja muy limitados y conseguir inversiones de fuera presenta grandes dificultades. Consecuentemente, las dificultades financieras que se presentan dificultan la continuidad en el tiempo de este tipo de empresas (Stucki, 2013).

Apuyaya entraría dentro de estas empresas denominadas en la actualidad como “*start up*” y, tal y como se demuestra en el presente capítulo, las dificultades financieras de la empresa son notables.

En primer lugar, se constituye como sociedad de responsabilidad limitada, con un capital social de 3.000€, disponiendo de menos recursos inicialmente que otras compañías.

En segundo lugar, el acceso a financiación externa es más compleja, pues las entidades financieras pueden no conceder préstamos a la empresa o a un interés alto.

Por último, la mayor parte de las “*start up*” incurren en pérdidas durante los primeros años de vida, acumulando resultados negativos.

Apuyaya incurre en pérdidas durante los tres primeros años de actividad, entrando en beneficios en el cuarto año de actividad. Por ello, el cálculo de ciertos ratios e incluso el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de retorno (TIR) pueden dar lugar a resultados muy anormales debido a las pérdidas acumuladas.

Como se ha indicado en capítulos anteriores, la inversión inicial de esta empresa es muy pequeña puesto que, al tratarse de un negocio *online*, no hacen falta ni inmovilizado material ni inmaterial, ni vehículos, ni mobiliario.

Para que el proyecto de empresa se lleve a cabo es necesario que el patrimonio de la empresa esté siempre equilibrado, que el resultado sea positivo y que la empresa genere suficiente liquidez para hacer frente a todos los pagos generados por la actividad del día a día.



b. Umbral de rentabilidad

El punto muerto o umbral de rentabilidad es aquella cifra de ventas que cubre todos los gastos directos variables y los gastos generales fijos (beneficio igual a cero). Hay dos formas de calcularlo (Pindyck & Rubinfeld, 2009). En nuestro caso, únicamente lo vamos a calcular en unidades físicas (Ud. físicas = gastos fijos / margen bruto por unidad vendida).

Tabla 12: Umbral de rentabilidad

Umbral rentabilidad	Año 1
Unidades	443
M bruto unitario	78,16 €
G fijos	38.444,54 €
U. Rentab	492

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla habría que vender 492 unidades para comenzar a obtener beneficios.

c. Resultados previstos

En este apartado se va a elaborar la cuenta de pérdidas y ganancias del PGC, así como la analítica y el Balance de Situación proyectado a 5 años.

Tabla 13: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

PPyGG	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Ventas	35.625,14 €	100%	37.406,40 €	100%	39.276,72 €	100%	41.240,56 €	100%	43.302,59 €	100%
Gastos de explotación	39.444,54 €	111%	39.494,54 €	106%	39.547,04 €	101%	39.602,17 €	96,0%	39.660,05 €	91,6%
Rdo de explotación	3.819,40 €	10,72%	2.088,14 €	5,58%	270,32 €	0,69%	1.638,38 €	3,97%	3.642,53 €	8,41%
Ingresos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos financieros	20,00 €	0,06%	-	-	-	-	-	-	-	-
Rdo financiero	20,00 €	0,06%	-	-	-	-	-	-	-	-
Rdo antes de impuestos	3.839,40 €	10,78%	2.088,14 €	5,58%	270,32 €	-0,69%	1.638,38 €	3,97%	3.642,53 €	8,41%
Impuestos s/ Bº	-	-	-	-	-	0,00%	409,60 €	0,99%	910,63 €	2,10%
Resultado del ejercicio	3.839,40 €	10,78%	2.088,14 €	5,58%	270,32 €	0,69%	1.228,79 €	2,98%	2.731,90 €	6,31%

Fuente: elaboración propia

En la cuenta de pérdidas y ganancias se tienen en cuenta las ventas y los gastos de explotación. En nuestro caso, los gastos de explotación son principalmente los sueldos y salarios de los trabajadores. Por tanto, durante los



tres primeros años la empresa tendría pérdidas pero a partir del cuarto año ya comienza a tener beneficios.

Por otro lado, elaboramos la cuenta de resultados analítica necesaria para poder calcular los ratios de rentabilidad y de solvencia.

Tabla 14: Cuenta de resultados analítica

Analítica	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Ventas	35.625,14 €	100%	37.406,40 €	100%	39.276,72 €	100%	41.240,56 €	100%	43.302,59 €	100%
Coste ventas	1.000,00 €	-3%	1.050,00 €	-3%	1.102,50 €	-3%	1.157,63 €	-3%	1.215,51 €	-3%
·Margen bruto	34.625,14 €	97%	36.356,40 €	97%	38.174,22 €	100%	40.082,93 €	100%	42.087,08 €	100%
Gastos fijos operativos	38.444,54 €	108%	38.444,54 €	103%	38.444,54 €	97,88%	38.444,54 €	93,22%	38.444,54 €	88,78%
·EBITDA	3.819,40 €	10,72%	2.088,14 €	5,58%	270,32 €	-0,69%	1.638,39 €	3,97%	3.642,54 €	8,41%
Amortizaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
·EBIT	3.819,40 €	10,72%	2.088,14 €	5,58%	270,32 €	0,69%	1.638,39 €	3,97%	3.642,54 €	8,41%
Gastos financieros	20,00 €	0,06%	-	-	-	-	-	-	-	-
·B antes impuestos	3.839,40 €	10,78%	2.088,14 €	5,58%	270,32 €	0,69%	1.638,39 €	3,97%	3.642,54 €	8,41%
Provisión impuesto s 3º	-	-	-	-	-	-	25%	-	25%	-
·Bº NETO	3.839,40 €	10,78%	2.088,14 €	5,58%	270,32 €	0,69%	1.228,79 €	2,98%	2.731,90 €	6,31%

Fuente: elaboración propia

Tabla 15: Balance de Situación

Balance Apuyaya	mar-15	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19
	€	€	€	€	€	€
Activos no corrientes	-	-	-	-	-	-
Activos corrientes	3.500,00 €	15.133,59 €	12.116,10 €	8.244,96 €	6.102,49 €	13.464,04 €
Existencias	2.393,62 €	7.125,03 €	7.481,28 €	7.855,34 €	8.248,11 €	8.660,52 €
Clientes	-	-	-	-	-	-
HP deudora IS	-	-	-	-	-	-
HP deudora IVA	-	-	-	-	-	-
HP retenciones IRPF	-	-	-	-	-	-
Tesorería	1.106,38 €	8.008,56 €	4.634,82 €	389,62 €	2.145,62 €	4.803,52 €
TOTAL ACTIVO	3.500,00 €	15.133,59 €	12.116,10 €	8.244,96 €	6.102,49 €	13.464,04 €
Patrimonio Neto	3.000,00 €	839,40 €	427,54 €	724,90 €	653,80 €	1.036,01 €
Capital Social	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Reservas	-	-	-	-27,03 €	122,88 €	273,19 €
Remanente ej. Anteriores	-	-	-	-	-	-
Subvenciones	-	-	2.500	2.500	2.500	-
Resultados negativos pend	-	-	3.839,40 €	5.927,54 €	6.197,86 €	4.969,08 €
Resultados pd de aplicación	-	3.839,40 €	2.088,14 €	270,32 €	1.228,79 €	2.731,90 €
Pasivos a largo plazo	-	-	-	-	-	-
Acreedores lp financieros	-	-	-	-	-	-



Pasivos a corto plazo	500,00 €	15.972,99 €	12.543,64 €	8.969,86 €	5.448,69 €	12.428,02 €
Proveedores	-	1.000,00 €	1.030,00 €	1.060,90 €	1.092,73 €	1.125,51 €
Otros acreedores CP	500,00 €	14.972,99 €	11.513,64 €	7.908,96 €	4.355,96 €	11.302,52 €
HP acreedora IS	-	-	-	-	-	-
HP acreedora IVA	-	-	-	-	-	-
Patrimonio neto y pasivos	3.500,00 €	15.133,59 €	12.116,10 €	8.244,96 €	6.102,49 €	13.464,04 €

Fuente: elaboración propia

Como se observa en el Balance, en el año 2 se estima que se solicitará una subvención a la comunidad de Madrid de ayuda a emprendedores. La subvención es para asegurara una rentabilidad mínima, compensar pérdidas o financiar gastos específicos (Orcera, 2010). Concretamente, se utilizará la subvención para gastos específicos, de tal forma que se imputarán a pérdidas y ganancias en el mismo ejercicio en que devenguen los gastos que se están financiando. La subvención, se solicitará durante los años que aparece en el Balance.

El Balance refleja la situación patrimonial y financiera de la empresa a cinco años. Como se observa en la tabla anterior, no se pretende realizar ninguna ampliación de capital, ni tampoco invertir en inmovilizado ni solicitar ningún préstamo financiero en los próximos 5 años.

d. Tesorería

En este apartado, se va a analizar la tesorería y no el estado de flujos de efectivo puesto que el mismo analiza los movimientos de tesorería de la empresa según tres grandes flujos: por operaciones de explotación, por operaciones de inversión y por operaciones de financiación. En nuestro caso, durante los primeros años no van a darse operaciones de financiación ni de inversión y, por tanto, se analiza la tesorería en general, sin diferenciar de donde proviene.



Tabla 16: Resumen mensual de la tesorería

Tesorería	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
Saldo inicial	3.500,00 €	1.106,38 €	308,79 €	205,49 €	1.450,45 €	3.776,93 €	3.776,93 €	1.385,57 €	5.477,07 €	0,00 €
Cobros	-	3.028,13 €	3.100,41 €	1.547,77 €	1.640,64 €	1.739,07 €	6.162,50 €	6.162,50	-	-
Pagos	2.393,62 €	3.825,71 €	3.203,71 €	3.203,71 €	3.203,71 €	3.203,71 €	1.000,00 €	1.000,00 €	5.477,07 €	-
Liquidaciones IVA	-	-	-	-	763,40 €	-	-	1.071,00 €	-	-
Saldo final	1.106,38 €	308,79 €	205,49 €	1.450,45 €	3.776,93 €	-	1.385,57 €	5.477,07 €	0,00 €	-

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, partimos en el mes de marzo de los 3000 euros de capital social que ingresan en caja y de los 500 euros en concepto de préstamo recibido. Para calcular los pagos vemos las transferencias realizadas a Perú para la elaboración de las botas y parte del transporte, así como todos los gastos de constitución.

En el mes de abril, se tiene en cuenta que el pedido ya ha llegado a España y que se ha vendido parte del mismo, lo restante se vende en el próximo mes. Los pagos que se han reflejado en los meses de abril y mayo corresponden a la fabricación de las alpargatas en España y al pago de sueldos al contado. En cuanto a los cobros, reflejan las ventas al contado que se van realizando a lo largo de los meses.

Por otro lado, hay que tener en cuenta las liquidaciones trimestrales del IVA y para ello hay que hacer la diferencia entre el IVA soportado y el IVA repercutido a los clientes, se suma la totalidad de IVA soportado y la totalidad de IVA repercutido y se hace la diferencia. En nuestro caso nos sale a pagar puesto que el IVA que soportamos es menor al IVA que repercutimos. Para los próximos 5 años hemos mantenido la cifra constante, teniendo en cuenta las cuatro liquidaciones que hay al año (Excite, 2014).

A lo largo de los meses restantes, se ha tenido en cuenta la venta de alpargatas y que se encarga un nuevo pedido de botas para el otoño, por tanto, el mes de agosto no se realiza ninguna actividad ya que no hay stock y el pedido tarda en llegar un mes, ocurriendo lo mismo en el mes de diciembre.

Tabla 17: Resumen tesorería anual

Tesorería	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	3.500,00 €	8.008,56 €	2.134,82 €	2.110,38 €	4.645,62 €
Cobros	33.381,01 €	35.050,06 €	36.802,56 €	38.642,69 €	40.574,83 €
Pagos	26.511,25 €	38.444,54 €	38.444,54 €	38.444,54 €	30.755,64 €
Liquidaciones IVA	2.361,20 €	2.479,26 €	2.603,22 €	2.733,38 €	2.870,05 €
Saldo final	8.008,56 €	2.134,82 €	2.110,38 €	4.645,62 €	2.303,52 €

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, cada año se estima un crecimiento de los cobros del 5%, al igual que ocurría con las ventas, por tanto se refleja dicho crecimiento en los cobros, manteniéndose constante los pagos a 5 años, los cuales van dirigidos exclusivamente a la compra de mercancía para vender. Si aumentan los cobros, las liquidaciones del IVA también aumenta porque indirectamente han aumentado las ventas, por lo que hay más IVA que liquidar.

e. Análisis

En este apartado, se pretende analizar los principales ratios de la sociedad así como el VAN y el TIR. No obstante, se han presentado numerosas dificultades como consecuencia de las pérdidas previstas durante los primeros tres años; imposibilitando el cálculo de la mayoría de los ratios. Las pérdidas se deben, principalmente a que estamos ante una empresa de nueva creación o “start up”.

Tabla 18: Análisis de los principales ratios

RATIOS	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19
Ratios de rentabilidad					
ROE	-	-	-	40,96%	91,06%
ROI	-	-	-	26,85%	27,05%
EBITDA/ventas	-	-	-	3,97%	8,41%
Ratios de liquidez					
Solvencia	-	-	-	112,00%	108,34%

Fuente: elaboración propia



Tabla 19: VAN y TIR

	inversion inicial	Flujo 1	Flujo 2	Flujo 3	Flujo 4	Flujo 5
Flujos	3.000,00 €	6.595,96 €	1.892,36 €	545,91 €	867,85 €	2.352,28 €
Factor de descuento	1,00	0,96	0,92	0,89	0,85	0,82
	3.000,00 €	6.342,27 €	1.749,59 €	485,31 €	741,84 €	1.933,40 €
VAN	8.901,92 €					
TIR	-30,29%					

Fuente: elaboración propia

Con respecto a los ratios de rentabilidad, se ha optado por su cálculo para los años 4 y 5 debido a que los resultados pasan a ser positivos, careciendo de sentido el cálculo con pérdidas.

El retorno del capital experimenta una gran variación debido a que las pérdidas acumuladas habían reducido el total de los recursos propios a valores muy próximos a cero.

Por otro lado, de acuerdo con el retorno del activo, el EBIT supone un 27%, por lo que con el mismo se cubre una cuarta parte de los activos.

Por último, los valores del VAN y del TIR son tan negativos debido a que la empresa acomete una inversión inicial de 3.000.-€ y experimenta pérdidas durante los tres primeros años, así como flujos de caja muy negativos. Por tanto, el valor actual neto concluye que se destruye valor, pero se espera que el VAN de la empresa teniendo en cuenta más años crease valor.

La TIR por su parte, tiene un valor muy negativo por la gran negatividad de los flujos de caja durante los primeros tres años.



10. PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIACIÓN.

a. Presupuesto de Establecimiento.

Los principales gastos de establecimiento a los que hay que hacer frente a lo largo de los primeros meses son principalmente de publicidad de lanzamiento y de desarrollo de la página web. No obstante estos gastos se prevén a partir del primer año de actividad puesto que durante el primer año no se quieren tener demasiados gastos a parte de los de constitución.

Tabla 20: Resumen gastos constitución

Gastos de constitución	
Notaría	426,12 €
Registro Mercantil	200,00 €
Certificado negativo	12,50 €
Poderes	45,00 €

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, en principio los gastos a los que hay que hacer frente en un primer momento son, únicamente los gastos de constitución ya que no se va a invertir en inmovilizado ni en material de ningún tipo.

En relación a las inversiones, al tratarse de un negocio online, no se prevé ninguna inversión en inmovilizado ni en vehículos ni mobiliario.

b. Plan de Financiación.

La financiación de las empresas se consigue por dos vías; por un lado, con fondos propios y, por otro, con recursos ajenos.

En nuestro caso, la financiación se obtiene por recursos propios de los promotores y, posteriormente, se prevé realizar una ampliación de capital para poder invertirlo en nuevos productos y aumentar la actividad de la sociedad.

Por otro lado, como recursos ajenos, se obtiene un préstamo a corto plazo por valor de 500.-€ para poder comenzar con la actividad y poder poner en marcha la fabricación de las alpargatas. Dicho préstamo vence el 1 de septiembre de 2015 y se concede a un tipo de interés del 4%.

También se pretende en un futuro próximo, encontrar nuevos inversores que crean en este proyecto y así poder ampliar el negocio. La financiación de



entidades de crédito se pretende acudir a ella cuando se lleve como mínimo operando dos años para poder aportar datos más realistas acerca de la rentabilidad del negocio.

Se ha analizado la posibilidad de solicitar subvenciones y ayudas de la Comunidad de Madrid a emprendedores, no obstante, de momento no hay ninguna ayuda disponible. Sin embargo, para el próximo año prevemos que salga alguna subvención para emprendedores y esto lo hemos recogido en el Balance. Por otro lado, hemos solicitado asesoramiento para emprendedores lo cual también es positivo para la empresa.

Tabla 21: Resumen recursos propios

RRPP	Inversión	Participación
Socia 1	750,00 €	25%
Socia 2	750,00 €	25%
Socia 3	750,00 €	25%
Socia 4	750,00 €	25%

Fuente: elaboración propia

En las tablas se ve la estructura de la sociedad de recursos propios y recursos ajenos.

Tabla 22: Resumen recursos ajenos

RRAA	Cuantía	Tipo interés	vto.
Préstamo	500,00 €	4%	01/09/15

Fuente: elaboración propia



11. CONCLUSIONES FINALES.

a. Oportunidad:

Es una empresa que se dedica a la importación de productos artesanales peruanos para su distribución y venta en Europa. Es objeto de la compañía promover un acercamiento de la cultura peruana a la europea así como el establecimiento de proyectos solidarios.

b. Riesgo:

Apuyaya ha de tener en cuenta la gestión de ciertos riesgos si quiere sobrevivir a largo plazo:

- Tipo de cambio: las materias primas están localizadas en Perú, cuya divisa es el Sol, mientras que en España la divisa es el euro. Por ello, habrá de controlarse el tipo de cambio entre ambas divisas, dado que puede tener un enorme impacto en la cuenta de resultados de la compañía.
- Financiación: la compañía es una “*start up*”, que además encadena pérdidas en los 3 primeros años de actividad. El acceso a la financiación externa puede suponer un riesgo para la viabilidad del negocio.
- Competidores: en la actualidad escasean los competidores, no obstante, por las características del sector y del mercado pueden aparecer nuevos competidores muy rápido y con precios muy competitivos que frenen la expansión de la empresa.

c. Puntos fuertes:

A modo de resumen, podemos decir que los principales puntos fuertes de la empresa son:

- La vocación solidaria del proyecto
- La escasez de competidores en el mercado
- Diferenciación de los productos
- Calidad de los productos.



d. Rentabilidad:

Durante los tres primeros años la sociedad está en pérdidas y, por tanto, los ratios de rentabilidad no se tienen en cuenta.

Tabla 23: Resumen ratios rentabilidad

Ratios de rentabilidad					
ROE	-	-	-	40,96%	91,06%
ROI	-	-	-	26,85%	27,05%
EBITDA/ventas	-	-	-	3,97%	8,41%

Fuente: elaboración propia

e. Seguridad:

Con respecto a la seguridad de la compañía, destacan las siguientes:

- Escasez de competidores. Aunque podrían aparecer a corto plazo, actualmente solo existe un competidor relevante, y en caso de alcanzar cierta notoriedad la compañía, podría beneficiarse de “*first mover advantages*”.
- Estabilidad de los productos: aunque las botas se vean afectadas por la estacionalidad, la empresa dispone de una cartera de productos que se venden a lo largo de todo el año.
- Tendencia en crecimiento: se trata de un sector nuevo y muy atractivo y, consecuentemente, se prevé que en el corto plazo aumente considerablemente
- Fidelidad de los proveedores: los proveedores de telas de peruanas son fieles a nuestra causa, de tal forma que esto nos asegura que el negocio va a tener una continuidad en el tiempo.



12. ANEXOS

I. Resumen Ejecutivo

a. El Proyecto:

Apuyaya es una empresa que se dedica a la importación de productos artesanales peruanos para su distribución y venta en Europa. Es objeto de la compañía promover un acercamiento de la cultura peruana a la europea así como el establecimiento de proyectos solidarios.

- i. Sector: el sector del calzado goza en España de un reconocido prestigio y liderazgo internacional gracias al diseño y a las materias primas que utilizan en su elaboración. Una vez analizado el sector desde el punto de vista de PORTER, se llega a la conclusión de que las principales restricciones con las que se va a encontrar son la amenaza de nuevos competidores, de productos sustitutivos y del fuerte poder de negociación de nuestros proveedores.
- ii. Negocio y producto: Los productos a los que se dedica a la sociedad son los zapatos (botas en invierno y alpargatas en verano). El negocio
- iii. Misión: en Apuyaya traemos a Europa productos artesanales peruanos de alta calidad con el objetivo de marcar la diferencia, ayudando a nuestros clientes hacia un compromiso solidario
- iv. Valores: Autenticidad y excelencia; solidaridad; creatividad; integridad y compromiso con nuestros clientes.

b. Los promotores:

Las promotoras del proyecto somos María José Castejón, Patricia Muñoz Molins, Beatriz Delgado Paredes e Inés de Lázaro Noreña. Nos conocimos de voluntariado y a raíz de nuestra experiencia llegamos a la idea de crear esta sociedad.

c. Mercado y competitividad:

- i. Mercado potencial: está formado por mujeres que tienen la necesidad o que pueden llegar a tenerla en algún momento de buscar calzado de calidad artesanal y que actualmente no compran productos de



Apuyaya, bien porque los desconocen, o bien porque buscan algo diferente a lo que se ofrece.

- ii. Competidores: actualmente hay pocos competidores. El único competidor observable de la compañía es la empresa *MYPACHA shoes*.
- iii. Puntos clave: la vocación solidaria del proyecto, la diferenciación, los *first movers advantage*, la escasez de competidores en el mercado y la calidad de los productos.

d. Marketing y Ventas:

- i. Estrategias: las principales estrategias que se van a llevar a cabo en la empresa son de diferenciación en las características del producto, en la percepción del cliente, en las características de la empresa; y una estrategia de innovación.
- ii. Políticas: a lo largo del plan de negocio se han elaborado diversas políticas dentro del capítulo de Marketing: política del servicio y atención al cliente, política de precios, política de promociones y descuentos y comunicación.
- iii. Previsiones de Venta: las estimaciones anuales de las ventas son las siguientes:

Ventas				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
35.625,14 €	37.406,40 €	39.276,72 €	41.240,56 €	43.302,59 €

e. Recursos Humanos:

- i. Equipo Directivo: el equipo directivo de la sociedad está formado por las cuatro socias y promotoras. Cada una estará a cargo de una rama de actividad de la sociedad: Beatriz Delgado (producción y diseño), Patricia Muñoz (administración y contabilidad), María José Castejón (relaciones públicas y marketing) e Inés de Lázaro (ventas y finanzas).
- ii. Políticas: se llevará a cabo en primer lugar la fase de reclutamiento para atraer a posibles candidatos. En segundo lugar, se realiza una descripción detallada de cada uno de los puestos de la empresa y, por



último, se lleva a cabo el proceso de selección para buscar al candidato que reúna los requisitos que establece el puesto de trabajo.

- iii. Previsiones: se han calculado los costes de personal de la sociedad, que supondrán los gastos fijos de la empresa de forma anual.

f. Aspectos legales y societarios:

- i. La sociedad y los accionistas: la empresa tiene la forma jurídica de Sociedad de responsabilidad Limitada, por lo que se constituye con el capital social mínimo de 3000.-€, los cuales quedan divididos a partes iguales en participaciones. Las socias aportaron cada una un cuarto de la sociedad y, consecuentemente, tienen 25% de las participaciones.
- ii. Obligaciones legales y fiscales: la sociedad tiene una serie de obligaciones medioambientales, técnicos, laborales y fiscales. Las principales obligaciones fiscales están relacionadas con la tributación trimestral del IVA y la tributación anual del IS.

g. Resultados y rendimientos:

- i. Premisas Importantes: Apuyaya entraría dentro de estas empresas denominadas en la actualidad como “start up” y consecuentemente, las dificultades financieras de la empresa son notables.

A modo de resumen de los datos financieros de la empresa se establece el siguiente cuadro:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	35.625,14€	37.406,40€	39.276,72€	41.240,56€	43.302,59€
Cash-flow	6.595,96 €	1.892,36 €	545,91 €	867,85 €	2.352,28 €
Bº Neto	3.839,4 €	2.088,14 €	270,32 €	1.228,79 €	2.371,9 €
RRPP	839,4 €	427, 54 €	724,9 €	653,8 €	1.036,01 €
Puestos trabajo	6	6	6	6	6



h. Conclusiones

Apuyaya es una sociedad dedicada a la venta de calzado peruano, situación diferente y única en el mercado del calzado español. No obstante, para poder asegurarse su actividad en el tiempo, deberá hacer frente a una serie de riesgos (tipo de cambio, competidores y de financiación), haciendo hincapié en sus puntos fuertes para así poder asegurarse una determinada rentabilidad.



II. Estatutos de la sociedad limitada denominada “Apuyaya, sociedad limitada”.

ARTÍCULO 1º- Se constituye una Sociedad Limitada, de duración indefinida, con sujeción a las leyes que le sean de aplicación, y a los presentes Estatutos, bajo la denominación de “APUYAYA, SOCIEDAD LIMITADA”.

ARTÍCULO 2º- La Sociedad tendrá el siguiente objeto:

-Venta de calzado y productos textiles

-Comercio al mayor, menor, importación, exportación fabricación de todo tipo de artículos de regalo, artículos electrónicos, calzado, prendas de vestir, piel, bolsos, artículos de cuero, artículos de viaje, peletería, marroquinería, porcelana, cerámica, cualquier producto textil o complemento de vestir, bisutería, su representación y distribución.

ARTÍCULO 3º- El domicilio social se fija en 28006 Madrid, calle Velázquez nº 109, 5º izquierda.

El Órgano de Administración será competente para acordar la creación, supresión o el traslado de sucursales, agencias, delegaciones o establecimientos en territorio nacional o extranjero; y la Junta General podrá trasladar el domicilio social dentro del nacional siempre que en el mismo se halle el centro de su efectiva administración y dirección, o que radique su principal establecimiento o explotación.

ARTÍCULO 4º- La Sociedad comenzó a sus operaciones el día del otorgamiento de la escritura de constitución.

ARTÍCULO 5º- El capital social es de TRES MIL EUROS (3.000.-€), representado por 3.000 participaciones sociales de un EURO de valor nominal cada una, totalmente desembolsadas, indivisibles y acumulables y numeradas correlativamente del 1 al 3.000 ambos inclusive.

ARTÍCULO 6º.- El capital social podrá aumentarse o disminuirse mediante acuerdo de la Junta General, adoptado de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Sociedades de Capital.

Cada socio tendrá derecho a asumir en el aumento de capital con creación de nuevas participaciones sociales, una parte proporcional a su participación social, salvo lo dispuesto en los artículos 304 a 308 de la Ley de Sociedades de Capital.



ARTÍCULO 7º.- Las transmisiones de las participaciones sociales por actos “inter vivos”, voluntarios o forzosos, o “mortis causa”, en su artículo 110.1, se registrará por lo dispuesto en el Capítulo III- Sección Segunda de la Ley de Sociedades de Capital.

La transmisión de participaciones sociales que no se ajusten a lo previsto en la Ley no producirán efecto alguno frente a la Sociedad.

ARTÍCULO 8º.- La Sociedad llevará un Libro Registro de Socios del modo y con los efectos señalados en el artículo 104 de la Ley de Sociedades de Capital.

ARTÍCULO 9º.- La copropiedad, usufructo, y prenda de participaciones sociales se registrará por los artículos 126 a 132 de la Ley de Sociedades de Capital.

ARTÍCULO 10º.- El gobierno y administración de la sociedad se ejercerá por la Junta General de Socios y por el Órgano de Administración por el que opte la Junta General y que se regula en los artículos 17 y 18 de estos Estatutos.

ARTÍCULO 11º.- La Junta General, debidamente constituida, es el órgano de expresión de la voluntad social y sus decisiones, legalmente adoptadas, obligan a todos los socios, incluso los ausentes o disidentes y los que se hubieran abstenido, sin perjuicio de la acción de impugnación que legalmente corresponda.

La Junta General tendrá las competencias señaladas en el artículo 160 de la Ley de Sociedades de Capital.

Deberá ser convocada por el Órgano de Administración dentro de los seis primeros meses de cada ejercicio con el fin de censurar la gestión social; aprobar, en su caso, las cuentas del ejercicio anterior y resolver sobre la aplicación del resultado. En su defecto podrá ser convocada por el Juez de Primera Instancia del domicilio social a solicitud de cualquier socio y previa audiencia al Órgano de Administración.

La convocatoria, tanto para las Juntas Generales ordinarias como para las extraordinarias, se realizará por cualquier procedimiento de comunicación, individual y escrita, que asegure la recepción del mismo por todos los socios en el domicilio designado al efecto o en el que conste en la documentación de la sociedad. En el caso de socios que residan en el extranjero, sólo serán individualmente convocados si hubieran designado un lugar del territorio nacional para notificaciones.

Con carácter voluntario y adicional, la convocatoria se podrá publicar en uno de los diarios de mayor circulación en la provincia en que esté situado el domicilio social.

Entre la fecha de la convocatoria y la fecha celebración de la junta deben haber transcurrido al menos quince días.



En la convocatoria individual a cada socio, el plazo se computará a partir de la fecha en que hubiere sido remitido el anuncio al último de ellos.

Para el supuesto de que dentro del Orden del Día se contemple el traslado de domicilio social al extranjero, se estará a lo dispuesto en el Art. 98 de la Ley 2/2009.

La Junta General quedará válidamente constituida para tratar cualquier asunto, sin necesidad de previa convocatoria siempre que esté presente o representado la totalidad del capital social y los concurrentes acepten por unanimidad la celebración de la reunión y el Orden del Día.

ARTÍCULO 12º.- Los socios podrán hacerse representar en las reuniones de la Junta General del modo establecido en el artículo 183 de la Ley de Sociedades de Capital.

ARTÍCULO 13º.- La Junta General será presidida, de acuerdo con el Órgano de Administración, por el que haya optado, por el Administrador Único, por el Administrador Solidario y mancomunado de mas edad o por el Presidente del Consejo de Administración.

Será Secretario el que designe la Junta General, el Administrador Solidario o mancomunado de menos edad o el que lo fuere del Consejo de Administración.

El Presidente dirigirá las deliberaciones.

ARTÍCULO 14º.- Los acuerdos de la Junta se adoptarán por mayoría de votos, válidamente emitidos, con arreglo al principio mayoritario establecido en los artículos 198 y 199 de la Ley de Sociedades de Capital, sin perjuicio de los demás casos previstos en la misma Ley en los que se requiera el consentimiento de todos los socios o de los obligados, interesados o afectados.

Cada participación social concede a su titular el derecho a emitir un voto, salvo la prohibición para el ejercicio del derecho de voto que resulta del artículo 190 de la Ley de Sociedades de Capital.

ARTÍCULO 15º.- De cada Junta General se levantará Acta, extendida de conformidad con los requisitos legales y reglamentarios, que será firmada por el Secretario de la sesión, con el visto bueno de quien hubiere actuado de Presidente, y será transcrita en el Libro de Actas.

Las certificaciones de las Actas serán expedidas, según los casos, por el Administrador Único, por uno cualquiera de los Administradores Solidarios, por dos de los Administradores Mancomunados o por el Secretario del Consejo de Administración con el visto bueno del Presidente de este órgano o por quienes estatutariamente les sustituyan.



ARTÍCULO 16°.- La Sociedad será regida, administrada y representada de acuerdo con el Órgano de Administración por el que se haya optado, por el Administrador Único, por varios administradores, hasta un máximo de tres, que actúen solidaria o conjuntamente, o por un Consejo de Administración.

El nombramiento y separación de los administradores corresponde a la Junta General, según la mayoría prevista en el artículo 198 de la Ley de Sociedades de Capital. La separación podrá ser acordada aún cuando no conste en el Orden del Día. Los administradores podrán no ser socios.

Los administradores ejercerán su cargo por tiempo indefinido, sin perjuicio de la separación o dimisión.

Corresponde a la Junta General optar alternativamente, por la forma de la administración, entre Administrador Único, varios administradores, solidarios o conjuntos, y Consejo de Administración.

ARTÍCULO 17.- La organización del órgano de administración designado por la Junta General será la siguiente:

1. En caso de Administrador Único corresponde a este, íntegramente, el poder de representación.
2. En caso de varios administradores, solidarios, hasta un máximo de tres, el poder de administración corresponde a cada administrador.
3. En caso de varios administradores conjuntos, hasta un máximo de tres, el poder de representación se ejercerá mancomunadamente por dos cualesquiera de ellos.

Los acuerdos constarán en un libro de Actas, que firmarán los administradores que los hubieran adoptado y que los comunicarán al restante administrador.

4. En caso de Consejo de Administración, el poder de representación corresponde al propio Consejo que actuará colegiadamente. Sin embargo, el Consejo podrá designar una Comisión Ejecutiva, que actuará también colegiadamente y uno o más Consejeros Delgados, con actuación solidaria o mancomunada, según se determine al tiempo de su nombramiento. Serán indelegables las facultades así especificadas en la Ley.

El Consejo de Administración se compondrá de tres miembros como mínimo y de siete como máximo y, si la Junta no los hubiera designado, nombrará de su seno un Presidente y un Secretario y, en su caso, un Vicepresidente y un Vicesecretario.



El Consejo de Administración será convocado conforme a lo dispuesto en el art. 246 de la Ley de Sociedades de Capital.

El Consejo de Administración quedará válidamente constituido cuando concurran a la reunión, presentes o representados, la mitad más de uno de sus componentes.

La representación para concurrir al Consejero habrá de recaer necesariamente en otro Consejero.

Los acuerdos se adoptarán por mayoría absoluta de lo Consejeros presentes o representados.

No obstante, la designación de una Comisión Ejecutiva y el nombramiento de uno o más Consejeros Delegados, requerirá el voto favorable de las dos terceras partes de los miembros del Consejo de Administración.

El Consejo regulará su propio funcionamiento y aceptará la dimisión de sus miembros.

ARTÍCULO 18.- La representación judicial y extrajudicial de la Sociedad corresponderá a aquel Órgano de Administración por el que hubiere optado la Junta General.

Será competencia del Órgano de Administración la realización de toda clase de actos, contratos y negocios jurídicos, sean de administración, ordinaria o plena, gestión, disposición y dominio, comprendidos los de adquisición, enajenación, afianzamiento, gravamen e hipoteca, sobre bienes muebles, inmuebles y derechos. Podrá obligar a la Sociedad sin limitación y hacer todo aquello que forme parte del objeto social y hacer todo aquello que forme parte del objeto social y no fuere competencia de otros órganos, salvo delegación, sin perjuicio de lo previsto en el artículo 234.2 de la Ley de Sociedades de Capital. Podrá conferir a personas de su elección poderes generales o especiales.

En concreto, y aún cuando no son inscribibles en el Registro Mercantil conforme a lo dispuesto en el artículo 185.6 del Reglamento del Registro Mercantil, como desarrollo de las facultades anteriores, pero de modo puramente enunciativo y no limitativo, tendrán las siguientes, sin perjuicio de las demás previstas en estos estatutos:

- I. Ejercitar los acuerdos validos de la Junta General.
- II. Formular las cuentas anuales, el informe de gestión y la propuesta de aplicación del resultado de cada ejercicio anual, que deberá someter para su aprobación a la Junta General.
- III. Observar y hacer observar los Estatutos e interpretarlos.



- IV. Determinar el empleo, colocación e inversión de los fondos de sociedad.
- V. Comprar, enajenar, retraer, permutar, pura o condicionalmente, con precio confesado, al contado o aplazado, sobre toda la clase de bienes muebles comprendidos los productos financieros que se entenderán en su sentido más amplio, e inmuebles, derechos reales y personales. En garantía de los precios aplazados, podrá constituir toda clase de garantías, incluso la hipotecaria sobre los mismos u otros bienes, afianzar y avalar incluso solidariamente, con renuncia a los beneficios legales. Arrendar sea como arrendador o arrendatario y celebrar contratos de arrendamiento financiero con opción de compra, con los pactos y condiciones que libremente determine.
- VI. Constituir, aceptar, modificar, adquirir, enajenar y ceder, subrogar, posponer y cancelar total o parcialmente, antes o después de su vencimiento, háyase o no cumplido la obligación asegurada, hipotecas, prendas, prohibiciones, condiciones y toda clase de limitaciones o garantías.
- VII. Constituir Sociedades cualquiera que fuere su forma, con aportaciones dinerarias o no dinerarias, aprobando Estatutos, suscribiendo acciones o participaciones, nombrar, aceptar y desempeñar cargos.
- VIII. Abrir, seguir y liquidar cuentas corrientes a la vista o de crédito en toda clase de Bancos, Sociedades y Establecimientos de Crédito, incluso en el Banco de España, ingresando cantidades disponiendo de sus fondos por medio de cheques, talones giros, domiciliaciones o de cualquier modo.
- IX. Girar, aceptar, endosar, avalar, descontar, negociar, cobrar, pagar y protestar letras de cambio y toda clase de documentos de giro en nombre de la sociedad y a favor de la misma.
- X. Tomar dinero a crédito o préstamo, otorgando las correspondientes pólizas o documentos y retirando las cantidades que procedan; hacer las modificaciones, renovaciones o prórrogas correspondientes y prestando las garantías reales o personales, incluso la hipotecaria o pignoratícia.
- XI. Constituir, modificar y retirar depósitos y fianzas en metálico, en valores o en especie, en cualquier establecimiento bancario o de crédito, organismos de la administración central local o autonómica, con expresa mención de la Caja General de Depósitos del Estado y del Banco de España, así como cualquier otra caja de entidades paraestatales, autónomas o privados.
- XII. Representar a la Sociedad ante toda clase de organismos y oficinas del Estado, Comunidades Autónomas, Diputaciones, Municipios y Cabildos, así como ante particulares y sindicatos, personándose en los asuntos que interesen a la Sociedad, entablar, seguir y terminar toda clase de expedientes;



resolver estos y aquellos, presentar escritos, ratificarse en ellos, desistir de los expedientes y recursos que inicie o seguir aquellos y estos por todos sus tramites, hasta obtener su resolución, firmando a tal efecto cuantos escritos, citaciones y notificaciones sean necesarios.

- XIII. Comparecer ante Autoridades, Juzgados, Tribunales, incluso el Tribunal Supremo y oficinas o dependencias de cualquier grado, y jurisdicción, ejercitar toda clase de derechos, acciones y excepciones y recursos, incluso el recurso de casación en cualquier procedimiento, nombrar Abogados y Procuradores de los Tribunales, con facultades generales o especiales para pleitos, representar extrajudicialmente a la Sociedad, transigir, comprometer, convenir y aprobar las liquidaciones y arreglos de cuentas que fueren necesarios; responder al interrogatorio de las partes, someterse a arbitraje, de derecho o equidad e interno o internacional.
- XIV. Ejercitar los derechos y cumplir las obligaciones derivadas de la “Ley Concursal”, como acreedora o como deudora.
- XV. Representar ante el Ministerio Economía y Hacienda, Delegaciones y subdelegaciones de Hacienda, oficinas liquidadoras o recaudadoras de cualquier impuesto y ante cualesquiera centros u organismos dependientes del expresado Ministerio, así como ante las Comunidades Autónomas en relación a los impuestos transferidos, y al efecto pueda percibir cuantos libramientos y demás cantidades que por cualquier otro concepto corresponda percibir a la Sociedad; satisfacer contribuciones e impuestos, firmar declaraciones juradas, e instancias e interponer y seguir toda clase de recursos por todos sus tramites, otorgar cartas de pago y firmar recibos.
- XVI. Y otorgar los correspondientes poderes que podrá revocar.

ARTÍCULO 19º.- El ejercicio social coincidirá con el año natural y, por tanto, empezara el uno de enero y terminara el día treinta y uno de diciembre de cada año.

Por excepción el primer ejercicios social comenzara el día del otorgamiento de la escritura de constitución.

ARTÍCULO 20º.- El Órgano de Administración en el plazo máximo de tres meses, contados a partir del cierre del ejercicio social, formularan las cuentas anuales (en su caso, con el balance y estado de cambios en el patrimonio neto abreviado, cuenta de pérdidas y ganancias abreviada, y a memoria abreviada) el informe de gestión, y la propuesta de aplicación de resultado, así como, en su caso, las cuentas y el informe de gestión consolidados. En su caso, y en virtud del informe de los auditores, cuando proceda su intervención, formularan igualmente las modificaciones correspondientes.



El derecho de examen de la contabilidad por los socios se registrá por lo dispuesto en el artículo 272.3 de la Ley de Sociedades de Capital.

ARTÍCULO 21º.- Cubierta la reserva legal y dotadas, en su caso las voluntarias, con observancia de lo dispuesto en la Ley, los beneficios, y en su caso, las reservas de libre disposición se distribuirán en la cuenta y del modo que acuerde la Junta General.

El órgano de administración, podrá acordar la distribución de las cantidades a cuenta de dividendos, con las limitaciones y cumpliendo los requisitos que resultaren de la Ley.

ARTÍCULO 22º.- La Sociedad se disolverá de conformidad con lo dispuesto en el artículo 360, 361, 362, 363, 364 de la Ley de Sociedades de Capital.

ARTÍCULO 23º.- Con la apertura del periodo de liquidación cesarán en su cargo los administradores.

La Junta General designará liquidador o liquidadores, en número par o impar, solidarios o mancomunados.

ARTÍCULO 24º.- Para los efectos de orden legal se consideran socios como domiciliados en la localidad donde tenga la sociedad su domicilio social y sujetos, por tanto a la jurisdicción de los tribunales de tal domicilio, con renuncia de su fuero propio, si lo tuviere, sin perjuicio, en su caso, de lo que designe la Ley con carácter imperativo.



13. BIBLIOGRAFÍA

- Codina, A. B. (12 de 7 de 2011). *Estrategias para conseguir un equipo de ventas de alto rendimiento*. Retrieved 14 de 3 de 2015 from Angel Bonet: <http://www.angelbonet.com/2011/07/5-estrategias-para-construir-un-equipo-de-ventas-de-alto-rendimiento/>
- Comission, E. (5 de 2 de 2015). *TRADE*. Retrieved 18 de 3 de 2015 from Export help desk: http://exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm;jsessionid=D75CE5623218CB546282C17FF404BD63?page=rt%2frt_RequisitosMedioambientales.html&docType=main&languageId=es
- Cortefiel. (25 de 2 de 2014). *Sector Textil España*. Retrieved 25 de 2 de 2015 from Análisis PESTEL España: <http://analisis-del-entorno-de-espana.webnode.es/analisis-pestel/>
- Excite. (14 de 10 de 2014). *Economía y empleo: Finanzas*. Retrieved 20 de 3 de 2015 from Cómo hacer la declaración del IVA: <http://finanzas.excite.es/como-hacer-la-declaracion-trimestral-del-iva.html>
- Generales, C. (2 de 7 de 2010). Ley de Sociedades de Capital. *Ley de Sociedades de Capital*. Madrid, Madrid, España: BOE.
- Ibañez Jiménez, J., de Carlos Bertrán, L., Fernández Fernández, I., Prades Cutillas, D., Vives Ruiz, F., & Sebastián Quetglas, R. (2013). *Fundamentos de Derecho Empresarial*. Madrid: CIVITAS.
- K, A. (13 de 5 de 2013). *Estrategias de ventas*. Retrieved 14 de 3 de 2015 from Crece negocios: <http://www.crecenegocios.com/estrategias-de-ventas/>
- Macro, D. (1 de 1 de 2015). *Datosmacro*. Retrieved 14 de 3 de 2015 from Desempleo: <http://www.datosmacro.com/paro>
- Martí, J. M., & Casillas, T. (2014). *Cómo hacer un Plan de Empresa*. Madrid: PROFIT editorial.
- Orcera, R. M. (2010). *Contabilidad Financiera*. Madrid: IT&FI.
- Pindyck, R., & Rubinfeld, D. (2009). *Microeconomía*. Madrid: PEARSON: Prentice Hall.



- Research, B. (- de - de 2015). *BBVA Research*. Retrieved 3 de Marzo de 2015 from Situación España. Primer Trimestre 2015.: <https://www.bbvaresearch.com/public-compuesta/situacion-espana-primer-trimestre-de-2015/>
- Stucki, T. (2013). *Sucess of start up firms: the role of financial constraints*. Oxford: Industrial and Corporate Change.
- York, R. B. (13 de Marzo de 2015). *Index Mundi*. Retrieved 13 de Marzo de 2015 from Index Mundi: <http://www.indexmundi.com/xrates/graph.aspx?c1=PEN&c2=EUR&days=365&lang=es>