



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE RELOJES VEGANOS Y ECOLÓGICOS: VEG&ME

Nombre del Alumno: Lucía Reinders
Director de TFG: Iñigo Amoribieta Alonso

RESUMEN EJECUTIVO

Esta historia comienza hace un par de años cuando conseguí cumplir uno de mis grandes sueños al recibir una beca para estudiar en China. Durante mi año fuera aproveché la oportunidad para conocer Asia en profundidad, viajando por los pueblecitos más recónditos de cada país buscando aprender de esas culturas que eran nuevas para mí. Estando en Filipinas, en la capital de Malaybalay City, perdimos, un grupo de amigos, el bus que nos llevaba a una de las islas. Como el próximo bus salía en dos días, decidimos buscar algún pueblo interesante por la zona. Nos recomendaron Bukidnon, por sus paisajes y por sus plantaciones. Lo que no sabía era lo que estas plantaciones iban a significar para mí. Nos mostraron todo el proceso de explotación de la piña y nos llamó mucho la atención como reciclaban y reutilizaban los desechos naturales para diversos usos. El que más me impresionó fue la posibilidad de usar esas fibras naturales para la creación de una pasta que imitaba perfectamente al cuero tanto al tacto como visualmente. En ese momento, me di cuenta que tenía la oportunidad de unir varias cosas que me inquietaban como la existencia de una marca de moda sostenible, ecológica y que ayudara tanto al medio ambiente como a las personas que buscan una manera sana y natural de consumir la moda. que expandir esta idea, como medida para intentar proteger el planeta y reducir el impacto en el cambio climático. Eso junto a mi espíritu emprendedor, me llevó a querer crear una marca de productos veganos y ecológicos que pudiesen inspirar al resto del mundo igual que me inspiraron a mí aquel día en las plantaciones de piña.”

Esta experiencia nos lleva al siguiente proyecto que he desarrollado, la creación de una tienda *online* caracterizada por la venta de relojes y correas de cuero de piña con esfera de acero reciclado, cristal de zafiro y maquinaria suiza automática. El nombre seleccionado para nuestra empresa es Veg&Me y estará bajo la forma jurídica de una sociedad limitada con un director general como administrador único. El plan de negocio de Veg&Me aspira a llegar a más de 60.000 clientes en 6 países en sus primeros cinco años de vida. Partiendo de una facturación de apenas 150.000€, estimando una facturación el quinto año de 2,5 millones de euros, y un EBIT ese mismo año de más de 800.000€.

Palabras clave: veganos, medioambiente, plan de negocio, cuero de piña, emprendimiento, comercio electrónico/ *e-commerce*, relojes y correas

ABSTRACT

The story begins a few years ago when I achieved one of my dreams, to get a scholarship to study in China. During that year abroad I took advantage of the opportunity to get to know Asia in depth, travelling throughout the continent, in the smallest towns looking for new cultures that were new to me. In Philippines, in Malaybalay City, we lost our bus and we had to stay for a few days, so we decided to visit some towns nearby. We went to Bukidnon, which was recommended to us because of their plantations and landscapes. What I did not know was the effect that this town would have on me. The locals showed us the whole process of exploitation of the pineapple, and the way it was recycled and how they reutilized the natural waste caught our attention. What really caught my eye was the possibility of using those natural fibres to create a paste that imitated leather perfectly, both visually and in its texture. It was in that moment when I realized that I had the perfect opportunity of creating a sustainable, ecological fashion brand, that helps both the environment and the people who seek a healthy and natural way of consuming fashion. My eagerness of protecting the planet and reducing the impact on climate change, along with my entrepreneurial spirit took me to create a brand of vegan and ecological products that could inspire the rest of the world, as they inspired me that day in the pineapple plantation.

This experience leads us to the following project that I have developed, an e-commerce brand that sells watches and straps with pineapple leather and recycled steel face, sapphire glass and swizz machinery. The name of our company is Veg&Me, and its legal form is a limited company, with a CEO who will also be the administrator. The size of the market, taking as a reference Facebook Manager, is of about 4 million people, joining people interested in veganism and people interested in the watch sector. The vegan market is currently growing rapidly, whilst the watch sector has a steady growth. Veg&Me's business plan has the target of reaching more than 60,000 clients in 6 countries during its first five years. Starting with sales revenues of 150,000€, forecasting revenues of 2,5million euros in the fifth year and an EBIT on that same year of more than 800,000€.

Key words: vegan, environmental, business plan, pineapple leather, entrepreneurship, e-commerce, watches and straps

Índice de Contenidos

PLAN DE NEGOCIO	6
1. INTRODUCCION	6
<i>Definición de los objetivos estratégicos del proyecto</i>	7
ANÁLISIS DEL MERCADO	8
Análisis del sector	8
<i>a. Estudio económico y socio cultural</i>	8
<i>b. Estudio tecnológico</i>	14
<i>c. Estudio legal</i>	18
<i>d. Modelo de las 5 fuerzas de Porter</i>	20
1. La competencia	21
2. Clientes potenciales	24
PLAN COMERCIAL Y DE MARKETING	26
1. Estudio de las 4 p's	26
<i>a. Producto</i>	26
<i>b. Precio</i>	27
<i>c. Comunicación</i>	29
<i>d. Distribución</i>	30
2. Plan de ventas	33
2. PLAN DE OPERACIONES	35
1. Estrategia de desarrollo	35
2. Estructura organizacional y recursos humanos	35
3. PLAN DE LOGÍSTICA	39
PLAN FINANCIERO	45
1. Cuenta de pérdidas y ganancias-Ingresos	45
2. Cuenta de pérdidas y ganancias -Gastos	46
3. Balance de situación	51
CONCLUSIÓN	53
BIBLIOGRAFIA	56

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURA 1: Distribución por tipo de dieta en la población española mayor de 18 años (%).....	9
FIGURA 2: Porcentaje de veganos por países	12
FIGURA 3: Mercado de los relojes en 2017	13
FIGURA 4: Gasto por país y habitante	13
FIGURA 5: Gasto por país y habitante	13
FIGURA 6: Ventas <i>E-commerce</i> (en %)	16
FIGURA 7: Negocio del comercio electrónico por sector	17
FIGURA 8: Veganos activos en Facebook	17
FIGURA 9: Cálculo de los impuestos en la importación	19
FIGURA 10: Competencia global	21
FIGURA 11: VEG&ME logo	27
FIGURA 12: Ventas mundiales a través de móvil (2016-2021)	31
FIGURA 13: ventas del primer año	34
FIGURA 14: Estructura organizacional durante la primera etapa	37
FIGURA 15: Estructura organizacional al quinto año	38
FIGURA 16: Plan operativo	39
FIGURA 17: Costes de Asendia	42
FIGURA 18: Modelo Canvas	44
FIGURA 19: Ventas Estimada	46

TABLA 1: Análisis DAFO	24
TABLA 2: Población objetiva en cada país	25
TABLA 3: Comparativa de precios con los competidores	28
TABLA 4: Plan de medios	33
TABLA 5: Hipótesis de crecimiento de España	34
TABLA 6: Compra de esferas y relojes (unidades)	40
TABLA 7: Tabla de ingresos durante los primeros 5 años	46
TABLA 8: Cuenta de perdida y ganancias	47
TABLA 9: Gasto en personal	48
TABLA 10: Gasto de alquiler	49
TABLA 11: Gasto en Marketing	49
TABLA 12: Servicios externos	50
TABLA 13: Gasto en transporte	50
TABLA 14: Balance de situación	51
TABLA 15: Escenarios del proyecto	53
TABLA 16: Hipótesis pesimista del proyecto	53
TABLA 17: Hipótesis optimista del proyecto.....	54

PLAN DE NEGOCIO

1. INTRODUCCIÓN

Veg&Me es un proyecto vegano y ecológico, que propone ofrecer relojes de calidad sin la utilización de cueros procedentes de animales, pero con un sustituto 100% biodegradable procedente de restos de frutas y verduras que no afecten el ecosistema. Nuestras colecciones se centran principalmente en el cuero de piña ya que realmente ayuda a mejorar el medioambiente intentando disminuir al máximo nuestra huella ecológica (“footprint”).

Puesto que a cualquier cosa que no sea cuero animal se le puede llamar “vegano”, mucha gente nombra su empresa así sin tener en cuenta que los veganos no solo se preocupan por los animales, sino que también por el medioambiente. Veg&Me se ha creado para satisfacer la necesidad de una empresa de relojes realmente vegana. Para diferenciarnos de este tipo de marcas, hemos decidido usar un cuero que procede de la piña, con un proceso totalmente natural, con productos no dañinos ecológicamente y usando la parte de la piña que se desecha.

Después de definir nuestra misión es importante que se sepa la visión, donde queremos estar en los próximos 10 años. Nuestra visión es conseguir que nuestros clientes confíen en nosotros sabiendo que el producto que están recibiendo es totalmente vegano. Queremos que cuando piensen en nuestra marca, piensen en volver a comprar y sobre todo el recomendárselo a gente gracias a su buena experiencia. Cuando saquemos en el futuro nuevas colecciones con distintos productos, causar la necesidad de venir a comprarlo puesto que será algo que no habrán visto y que conocen que la marca cubre los valores de los clientes.

Para ello tenemos que definir qué es lo que nos une a nuestros clientes. Somos una empresa que nos denominamos veganos por alguna razón. Por ello queremos que en Veg&Me los valores intrínsecos de todos nuestros compañeros son:

1. VEGANO: Las personas veganas tienen varias preocupaciones alimenticias, éticas y ambientales; son personas que valoran la vida de los animales.

2. **MEDIOAMBIENTAL:** Todas las cosas se pueden hacer de dos formas. Nosotros preferimos hacerlo buscando siempre reducir nuestra huella ambiental. Esperamos que nuestros clientes también.

Establecer una empresa en la que tanto dentro como fuera seamos conscientes de la situación medioambiental y hagamos lo posible por cambiarlo o reducirlo.

Objetivos del proyecto

Este plan de negocio está siendo realizado con la finalidad de explicar la razón por la cual este proyecto es una idea innovadora, la empresa de relojes, Veg&Me, vegana que ofrece un sustitutivo real al cuero animal. Queremos ofrecerles a nuestros clientes veganos un producto que realmente cubra sus necesidades y preocupaciones. Para ver si este modelo es posible tenemos que cumplir ciertos requisitos para que el plan de negocio sea lo más realista posible con el fin de implementarlo posteriormente, ya que todo plan está hecho para guiar a la empresa en cada paso tanto comercial como operativamente.

Entre los estudios a proseguir contamos con que el mercado potencial es tanto el mercado de los veganos como al de la relojería. Una vez analizados estos mercados podremos estimar cuales son nuestros clientes potenciales y observar cual es la competencia con la que vamos a compartir el mercado durante el proceso.

Con este primer análisis podemos ir visualizando como está la situación económica.

Después del primer estudio, analizado exhaustivamente, procedemos a estudiar la viabilidad del proyecto, con su plan de marketing para establecer las estrategias de comercialización que vamos a usar, el plan de operaciones en el que se tiene que estudiar todos los pasos desde que se piensa en la idea hasta que llega al cliente final y todos los costes que conlleva. Por último, el plan financiero que se encarga de que cuadren todos los ingresos y gastos buscando financiación en caso de necesidad.

Podríamos enumerar nuestros objetivos en estos 3 puntos:

- Estudiar la viabilidad del proyecto.
- Que sirva de guía para la futura creación.
- Demostrar que es un proyecto con futuro.

2. ANALISIS DEL MERCADO

1. Análisis del Sector

Para realizar un plan de negocio es importante estudiar todos los factores que puedan afectar o influenciar en la evolución de tu producto. Por ello, realizaremos un análisis del entorno. El modelo PESTEL es el más adecuado y en este caso nos centraremos en las características socio-culturales, económicas, tecnológicas y legales.

a. Estudio económico y socio-cultural

Según datos de Mintel, entre 2010 y 2016, en el mundo ha aumentado un 257% los lanzamientos de productos que incorporan el término “vegano” (Johnson,2017)¹. Esto nos lleva a estudiar a qué se debe esta situación y por qué es bueno explotar esta nueva tendencia, buscando alternativas que favorezcan al medio ambiente. Por ello, realizaremos un análisis sobre el mercado de los *veggies*, parte de la población cuya dieta alimenticia constituye la ingesta de alimentos vegetales y frutas eliminando los productos que proceden de animales, centrándonos en el sector de la relojería y de los complementos.

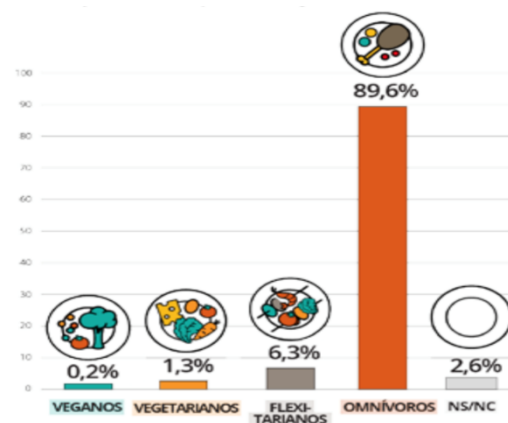
Para realizar este estudio de mercado nos hemos centrado en varios estudios y artículos realizados principalmente en EEUU y Europa sobre los *veggies*. Estos, sin embargo, se pueden dividir en tres tipos que explicaré a continuación, aunque los englobamos a todos juntos como representantes de nuestro nicho objetivo. La dieta flexiteriana, también denominada como vegetariana parcial, es aquella que puntualmente ingiere carne o pescado. La dieta vegetariana, que lleva existiendo desde hace 2500 años en países como la India y Grecia y se basa en una dieta vegetal con ciertos alimentos derivados de animales. Y por último el veganismo, la más radical y que a diferencia de las otras dietas, es un estilo de vida. Se diferencia de la dieta vegetariana en que esta última no ingiere ningún producto animal. Es por ello que debemos tener en cuenta este segmento de la población que ha dejado de ser una minoría para convertirse en una parte importante de las sociedades desarrolladas. Mencionaré la presencia de los *veggies* principalmente en los países europeos y mostraré algunos datos de otros países.

El mercado global de productos *veggie* a día de hoy mueve \$4.000 millones y tiene un

¹ Johnson, P. (2017, March 17). Food and Drink Trends 2017 [PDF]. Mintel.

crecimiento anual estimado del 6% (Lantern, s.f)². España, tiene una población de 45.805 millones de habitantes a principios de 2019 con un porcentaje de mujeres (50.6%) ligeramente superior al de los hombres (49.4%) (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones unidas, s.f)³. En España, el 7,8% de la población adulta (mayor de 18 años) es *veggie*, de los cuales, la mayoría reside en ciudades donde es más fácil la adquisición de sustitutivos a la carne y el pescado como el tofu, el seitán, el temphe... La sociedad española *veggie* está comprendida entre los 20 y 35 años con ingresos inferiores a la media con un “estilo de vida alternativo”, donde predomina el sexo femenino, lo que implica 2/3 de la población *veggie* del país (Lantern,2017, pag.5)⁴. La adopción de esta dieta como hemos mencionado anteriormente se debe tanto por la intención de sostener el medio ambiente, la salud y el respeto hacia el animal. Por ello, en el estudio realizado por Lantern se investiga la razón por la cual los españoles se han hecho *veggies*, llegando a la conclusión que el 57% ha señalado ser *veggie* por motivos éticos y animalistas, el 21% se ha decantado por la sostenibilidad y el 17% por motivos de salud.

Figura 1: Distribución por tipo de dieta en la población española mayor de 18 años (%)



Fuente: (The Green Revolution, Lantern)

Como podemos ver en el gráfico el 89,6% de la población adulta es omnívora mientras que solo el 7,8% es *veggie*. España es un país en el que la carne y el pescado son parte

² Lantern. (s.f.). The Green Revolution.

³ Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. (s.f.). Departamento de Asuntos Económicos y Sociales - Naciones Unidas y el Estado de Derecho.

⁴ Lantern. (s.f.). The Green Revolution.

de la base de la dieta mediterránea. Estos datos muestran que la conversión de los españoles a una dieta 100% vegetal ha sido, y sigue siendo más complicada que en otros países por mucho que seamos el país europeo con mayor número de hectáreas destinadas al cultivo orgánico. Para mostrar el cambio durante los últimos años, podemos apreciar que en 2011, solo existían 353 restaurantes mientras que en 2017, rondaba los 800 restaurantes, lo que significa un aumento del 15% anualizado.

Si miramos el porcentaje de población *veggie* fuera de España vemos como dicha tendencia está mucho más extendida y desarrollada. Alemania es uno de los países a destacar, donde existen según la Unión Vegetariana Alemana (VEBU) 42 millones de flexitarianos, 7,8 millones de alemanes vegetarianos y 900.000 son veganos (La Razón, 2016)⁵. Cuenta con una población de 81.404 millones de habitantes repartidos en un 49% por hombres y un 51% mujeres. Destaca por ser la primera “potencia vegana” de Europa y la segunda después de EE.UU., incorporando esta tendencia en sectores como el alimentario y el textil. Su volumen de negocio es de 8.600 millones de euros siendo el 11,4% de las ventas globales. En el periodo 2011-2015, observamos un crecimiento de los productos vegetarianos en un 633% y veganos de 1800%, consiguiendo el puesto del país que más productos veganos lanzó al mercado global en 2016, con un 18% del total. Este desarrollo también se debe al número de “granjas orgánicas” que proporciona el país.

Otro país con bastante influencia *veggie* es el Reino Unido, donde de 66.176 millones de habitantes el 12% de los adultos, es decir 7,7 millones de personas, y el 20% entre 16 y 24 años son vegetarianos o veganos (Lantern, 2017)⁶. Algunos estudios muestran que el aumento se debe a la primera publicación de “*The Vegan Society and Vegan Life*” en 2016 y que hasta entonces solo había 540.000 veganos en Gran Bretaña mientras que ahora representa el 7% de la población.

En el caso de Francia, vemos que el porcentaje es inferior al de los españoles con solo un 5% de la población vegetariana o vegana, aunque con casi el mismo número de personas con esta dieta puesto que la población es de 65.434 millones, superior a la española y con mayor porcentaje de mujeres que son propicias a seguir estas tendencias alimenticias según un estudio llevado a cabo por *Harris Interactive*. Esta tendencia tiene

⁵ La Razón. Berlín, capital de vegetarianos y veganos. (2016)

⁶ Lantern. (s.f.). The Green Revolution.

un crecimiento anual del 24% con respecto al 2017, generando durante el año de 2018 380 millones de euros. La población joven es la atraída por este estilo de vida en este país (Xerfi, 2019)⁷.

Asimismo, en los países del sur de Europa (además de España), esta tendencia está siendo integrada poco a poco en la sociedad. En Italia, encontramos al país de la unión europea con mayor tasa de vegetarianos (10%) tras el estudio elaborado por el Instituto de investigación italiano Eurispes. Por detrás de Italia, está Portugal con solo 1,9% de la población vegetariana en edades comprendidas entre 55 y 70 años, bastante diferente con respecto a los demás países con población más joven siguiendo esta tendencia. Hay que destacar este dato puesto que en el resto de países europeos la mayoría de la población que sigue esta tendencia es mayoritariamente joven.

Un país que cabe destacar es la India, cuya dieta es básicamente vegetal desde hace por lo menos 2500 años. El budismo, religión predominante en este país, promueve el vegetarianismo con una cita del propio Buda “Quienes comen carne destruyen su compasión”. Aun así, hay que mencionar que no es cierta la afirmación de que todos los indios sean vegetarianos, sino que muchas veces se debe al bajo poder adquisitivo de los habitantes que les impide comer carnes o pescado. Estudios realizados por el gobierno muestran que la población india vegetariana comprende entre un 23% y un 31% de los habitantes. Estos datos han sido recientemente desmentidos por un economista Suraj Jacob y un antropólogo Balmurli Natrajan, en los que demuestran que la población vegana es solo del 20% y que ingieren carne a escondidas ya que el veganismo es lo promovido por el gobierno (Biswas, 2018)⁸.

Cambiando de continente, Asia es un país con bastante contradicción puesto que la ingesta de carne es “símbolo de prosperidad”. Esto nos lleva a que el número de vegetarianos en China, por ejemplo, sea solo un 4,5% aproximadamente. Este porcentaje puede hacernos pensar que muy poca población es vegetariana, pero tenemos que acordarnos de la longitud del país y por ello, los habitantes que existen en él.

Otro mercado que cabe la pena citar es el de Estados Unidos, que es a día de hoy uno de los mayores consumidores de carne roja, 120kg por persona al año, versus 51kg en Es-

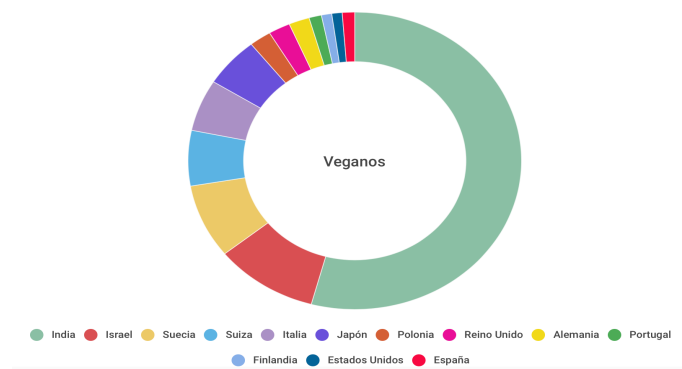
⁷ Xerfi. (2019). Le marché de l'alimentation végétarienne et végane à l'horizon 2021

⁸ Biswas, S. (2018, abril 04). ¿Cuán cierto es que India, donde las vacas son sagradas, es un país de vegetarianos? - BBC News Mundo

paña. Sin embargo, hay una creciente ola vegetariana. En 1971 tan solo el 1% de los americanos se describían como vegetarianos mientras que en 2013 lo hacen un 13%. Solo en este país, la industria de productos especiales para vegetarianos duplicó sus ventas de 1998 a 2003, alcanzando \$1.600 millones este último año. Dentro de Norteamérica se encuentra Canadá, donde 3.411.260 personas son *veggies*. El segmento de la población de los vegetarianos y veganos está comprendido principalmente entre los menores de 35 años vegetarianos o veganos.

Aquí podemos ver un gráfico en el que aparecen los países con el mayor porcentaje de veganos: India: 27%, Israel :5%, Suecia :4%, Suiza: 3%, Italia: 2.8%, Japón 2.7%, Polonia 1.6%, Reino Unido: 1.05%, Alemania- 1%, Portugal – 0.6%, Finlandia: 0.5%, Estados Unidos: 0.5% y España: 0.2%.

Figura 2: Porcentaje de veganos por países



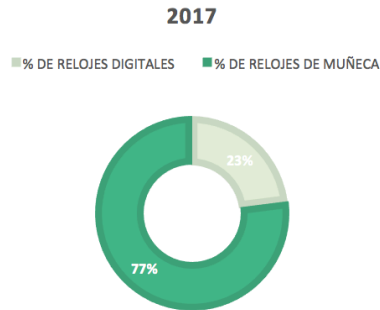
Fuente: (*The Green Revolution, Lantern*)

Además de estudiar el mercado de los veganos tenemos que centrarnos en el mercado de los relojes. Es un mercado que ha sufrido durante la crisis una bajada considerable puesto que es de los productos que se consumen menos en épocas de sequía económica. Desde el año 2017, se ha ido recuperando, pero centrándose más en los relojes “Smart”. En ese caso, sería interesante aprovechar ese repunte produciendo correas que sean compatibles con dichos relojes tecnológicos. Aun así, en la feria de Baselworld, feria dedicada a industria de la relojería y la joyería, observamos la presencia principalmente de relojes básicos de impecable factura, modelos a precios competitivos, deportivos y femeninos de gran personalidad, esferas azules y verdes y piezas de relojería complicada (Roldán, 2018)⁹. Por mucho que los datos muestren que los relojes digitales están

⁹ Roldán, B. (2018, abril 09). Las tendencias relojeras, según Baselworld 2018.

cogiendo impulso en el mercado, el estudio de *Wrist watch industry statistics* muestra que los productos que siguen protagonizando este mercado son los relojes de muñeca.

Figura 3: Mercado de los relojes en 2017

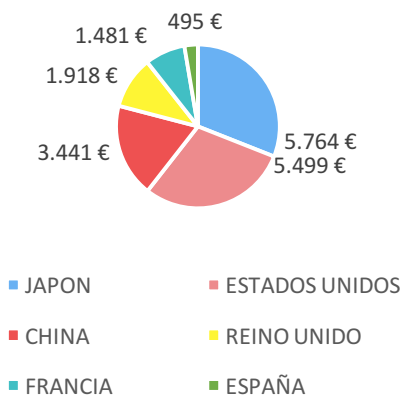


Fuente: Elaboración propia

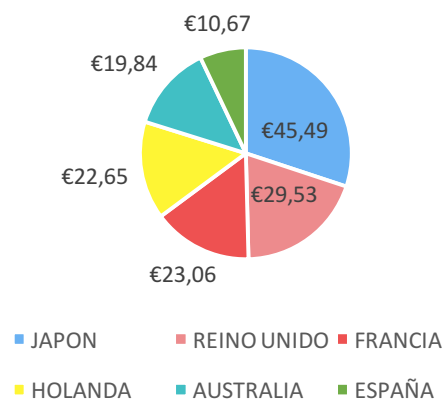
Los datos procedentes de Marketline-Datamonitor de 2016 muestran que el gasto por habitante no llega ni a los 50 euros en el país donde más relojes se venden. Se estima que estos datos van a aumentar a medida que salimos del estancamiento. Como observamos en los datos de la tabla inferior, los países que más venden (como también vemos en los datos del gráfico superior) son Japón, Estados Unidos y China entre otros.

Figura 4 y 5: Gasto por país y habitante

Países que más gastan en relojes en el mundo (millones)



Gasto de relojes por habitante al año en euros



Fuente: Constanza Business & Protocol School 2016

El crecimiento más representativo durante los años de 2010 a 2015 se aprecian en los países que se encuentran en vías de desarrollo como “India, Rusia, China, Sudáfrica y Brasil con incrementos del 93%, 72%, 63%, 55% y 40% respectivamente” (M. P., & J. L.,2016, febrero)¹⁰. Al contrario, países como EEUU y España con 2% y 13% de decrecimiento. Los datos del crecimiento durante este periodo de cinco años del gasto en relojes en el mundo se asemejan al del gasto por habitante donde “India, Rusia, China, Sudáfrica y Brasil, obtuvieron unas subidas del 81%, 71%, 59%, 44% y 34% respectivamente y España, EEUU e Italia presentaban un descenso del 12,4%, 5,4% y 1,4% respectivamente.” (M. P., & J. L.,2016, febrero).

Se prevé que crezca el gasto por habitante un 23% hasta 2019. Esto supone un crecimiento significativo en este sector. Podemos concluir por lo tanto que estos cinco países lideran el gasto en relojes en 2015: “Japón, Estados Unidos, China, Reino Unido y Francia con unos valores de 5800, 5500,3400, 1900 y 1500 millones de euros respectivamente”. En cuanto a gasto por habitante mantenemos varios de los países anteriores incorporando a la ecuación a los “holandeses y los australianos con un gasto por habitante de 45,5€, 29,5€, 23,1€, 22,65€ y 19,8€ respectivamente” (M. P., & J. L.,2016, febrero).

b. Estudio tecnológico

El comercio electrónico, también denominado *e-commerce*, es el proceso de comprar y vender productos o servicios a través del internet. Te permite comprar y vender los productos de forma global y sin las limitaciones de una tienda física con un horario de veinticuatro horas diarias y sin coste “inmobiliario”

Una definición más exacta sería “cualquier forma de transacción o intercambio de información con fines comerciales en la que las partes interactúan utilizando Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en lugar de hacerlo por intercambio o contacto físico directo” según el centro Global de Mercado Electrónico.

El comercio electrónico comienza en los años 60 después de que la agencia de investigación de proyectos avanzados de defensa (DARPA) decidiera usar el internet como

¹⁰ M. P., & J. L. (2016, febrero). Boletín de Investigación de Constanza Business & Protocol School 2/2016 [PDF].

proyecto. Existen cuatro etapas en la vida del comercio electrónico. La primera comienza por los años 90 cuando las empresas empiezan a concienciarse del poder que tiene Internet y de la necesidad de crear una web, al principio solo enfocada en negocios y más tarde a la posibilidad de enseñar el producto. No es hasta la segunda etapa que implantan la venta en la web, creando una tienda online. En la tercera generación se crean las bases de datos para facilitar la comunicación entre empresa y cliente y es donde comienza el “marketing online” y las primeras protecciones para la compra a través de internet. La última generación en la que todo fluye perfectamente es la que se realiza una publicidad personalizada dependiendo del cliente al que quieres dirigirte, identificando anteriormente la demanda y los gustos de los consumidores mediante medidas que permiten aumentar las ganancias a la empresa.

Se pueden distinguir tres categorías de comercio electrónico: el primero es el B2B (business to business) que es el comercio electrónico entre empresas, que va desde una simple transacción entre dos organizaciones como el trato con proveedores hasta el abastecimiento de una empresa entera. La segunda categoría es el B2C (business to consumer) es en la que nos gustaría posicionarnos que podría definirse como la principal función del comercio electrónico. Era la primera vez que se dejaba atrás la “venta por catálogo” y se enseñaban los productos a través de la página web reduciendo costes. El último tipo es el modelo C2C (customer to consumer) en el que el que compra y el que vende el producto es consumidor final.

Nuestra intención es usar un modelo B2C uniéndolo con alguna presencia física que aumentará nuestra visibilidad. Queremos facilitar lo más posible la venta a nuestros clientes por lo que tendremos una web con todos los productos bien diferenciados y con una forma de pago fácil de entender y segura.

Las ventas *e-commerce* en Europa incrementaron en 2017 un 11% y actualmente tienen previsiones del 13% alcanzando los 602 millones de euros según datos de Ecommerce Europe y Eurocommerce (ECN, 2018)¹¹. Los países con “mayor mercado *e-commerce*” son el Reino Unido (178 billones€), Francia (€93,2 billones) y Alemania (€93,2 billones) (Quelle, julio 2018)¹². En España, el crecimiento se encuentra en pleno auge con crecimientos interanuales del 25% el primer cuatrimestre, 23,4% en el segundo trimestre y culminando con un crecimiento del 26,2% en el tercer cuatrimestre (el correo). España alcanzó los 30.406 millones de euros en 2017, según la Comisión Nacional de

¹¹ ECN. (2018, julio 05). Informe del Ecommerce europeo 2018: Te Contamos Las Conclusiones.

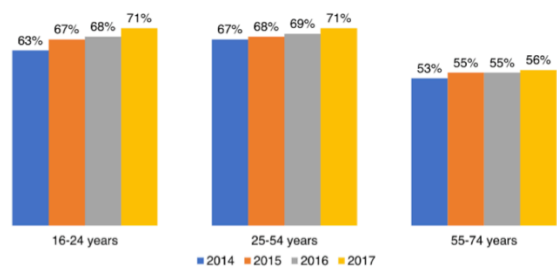
¹² Quelle. (2018, julio 02). El ecommerce europeo factura 602.000MM€ y sigue al alza.

los Mercados y la Competencia (CNMC), lo que supone un incremento del 25,7% con respecto a la registrada durante el ejercicio anterior.

En promedio, el consumidor online español tiene 41 años: un 39% de ellos se encuentra entre los 31 a los 35 años. Además, el consumidor online español compra 3 veces al mes, con un gasto de 77 euros, cifras que se han mantenido estables respecto a los resultados de los 2 años anteriores (Marketing4ecommerce,2018)¹³.

En EE.UU., el comercio electrónico consiguió 453,460 millones de dólares el 2017 superando los datos del 2016 en un 16%. En todas estas ventas online, la mayoría de los compradores se encuentran entre los 25 y 54 años de edad, personas con trabajo y mayor poder adquisitivo. Esto incluye a los millenials, toda persona nacida entre los años 1981 y 2000, cuyas tendencias están muy relacionadas con las nuevas tecnologías y con la intención de cuidar el medio ambiente. En cuanto a gasto por generaciones mundialmente según la ECN, los millenials gastan una media de 173 dólares, las nacidas entre 1946 y 1965 gastan alrededor de 203 dólares, y la generación X 190 dólares. Algún ejemplo para mostrar el gran impacto de los millenials, es que en el Singles Day de Alibaba, 25.000 millones de dólares fueron gastados en el China en la feria de *e-commerce*. (Expansión).

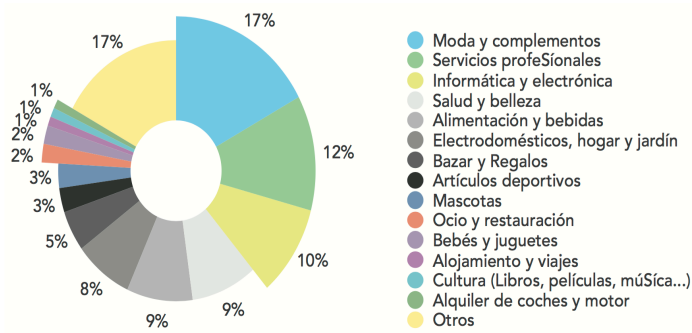
Figura 6: Ventas *E-commerce* (en %)



En cuanto al porcentaje del comercio electrónico dirigido a la relojería en España, obtenemos unos datos dentro del sector de moda y complementos del 17% del mercado. Es importante ver que nos encontramos dentro del sector con mayor número de ventas lo que nos beneficia en nuestro plan de negocio.

¹³ Marketing4ecommerce. (2018, octubre 23). V Estudio Anual de eCommerce en España 2018: El país de los (casi) 20 millones de compradores online

Figura 7: Negocio del comercio electrónico por sector

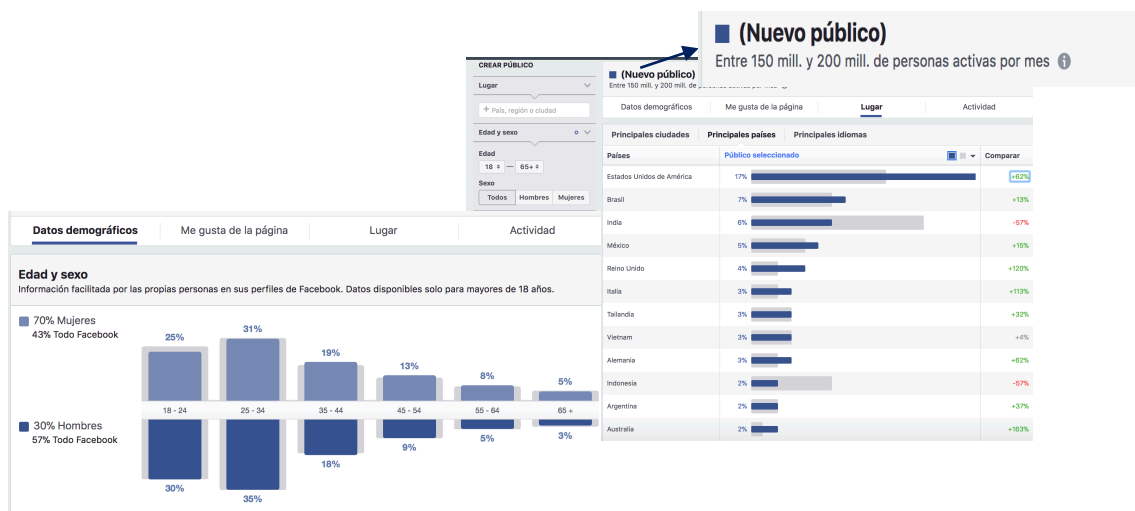


Fuente: EY, & Observatorio ecommerce y transformación digital (2017)

Según datos de McKinsey & Company en el ejercicio de 2018 la moda sigue el crecimiento natural y apuesta por la moda sostenible mostrando unas cifras comprendidas entre el 3,5% y el 4,5% que equivale a unos 2.100 millones de euros.

Utilizaremos Facebook Manager, una herramienta donde podemos saber exactamente el número de personas activas que tienen vínculos directos con el veganismo a través de sus redes sociales. En este caso, supondremos que, al ser un nicho tan concreto y tan cerrado, si tienen relación con el veganismo entonces es directamente un potencial cliente. En todo el mundo hay entre 150 y 200 millones de veganos activos en Facebook.

Figura 8: Veganos activos en Facebook



Fuente: (Facebook Manager, 2019)

El 70% son mujeres, con mayor porcentaje entre los 25 y 34 años seguido de una población más joven (18-24 años). En el caso de los hombres (30%) encontramos los mismos rangos de edades predominantes. Hay que destacar por ello que nuestro target es relativo

vamente joven. Esto nos beneficia al ser un target fácilmente influenciado por las tendencias del momento.

En cuanto a la localización de dicho target, Estados Unidos se posiciona en primer lugar seguido de Brasil, India y México.

c. Estudio legal

Cuando creamos una empresa, lo primero que tenemos que determinar es que forma jurídica va a constituir. Puesto que existe un administrador único, hemos decidido constituir una sociedad limitada en la que el socio único tenga toda la participación social, que representará el valor aportado por el mismo. Las características de esta forma jurídica son las siguientes:

- El capital social obligatorio es de 3.000€
- En este tipo de sociedad la responsabilidad está limitada al capital aportado por el/los socios.
- La tributación necesaria para la sociedad limitada es la de Impuesto de Sociedades.

Una vez estudiada la forma jurídica de la empresa tenemos que comprobar que cumplimos los requisitos principales de una *e-commerce* según la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter personal (LOPD)

- A. Inscripción de ficheros en Registro AEPD
- B. Deber de información hacia nuestros clientes explicando el porqué de la recogida de datos
- C. Permitir a los clientes de modificar los datos y controlar que los datos demandados son los necesarios y no excedan ningún límite.
- D. Pedir consentimiento para el uso de dichos datos
- E. En caso de usar la información y pedir la cesión de los mismos explicar la finalidad.
- F. Disponer del documento LOPD
- G. Tener medidas de seguridad para la protección de datos

Toda empresa *e-commerce* dispone de una política de privacidad, aviso legal, política de cookies y condiciones generales de contratación. En caso de incumplimiento de las mismas o inexistencia la multa puede alcanzar un valor de 600.000€.

Pero no todos los aspectos legales se encuentran en la parte interna de la empresa. Dependiendo de que proveedores hayamos seleccionado y de su localización nos encontraremos como algunas restricciones. En nuestro proyecto, al elegir proveedores que se

encuentran en China debemos contemplar los obstáculos que eso conlleva en cuanto a tiempo, pero sobre todo en cuanto aduanas y aranceles.

La organización mundial del comercio define aranceles como “Los derechos de aduana aplicados a las importaciones de mercancías se denominan aranceles. Los aranceles proporcionan a las mercancías producidas en el país una ventaja en materia de precios con respecto a las mercancías similares importadas, y constituyen una fuente de ingresos para los gobiernos” por lo que por los relojes que vamos a importar tenemos que pagarle al gobierno un porcentaje que en este caso es “ad valorem”, porcentaje fijo sobre el precio del importe. Para averiguar el arancel existente actualmente entre China y España tenemos que buscar en la partida arancelaria para establecer bien la tarifa a pagar por los relojes. Una vez situado, (capítulo 91: aparatos de relojería y sus partes - con indicador mecánico solamente) los porcentajes resultantes son del 6% ad valorem con un impuesto general a las ventas del 16% y un impuesto de promoción municipal del 2%. Posteriormente, para calcular el IVA, tendremos que tener en cuenta el valor en aduana (valor de la importación), el arancel de importación que hemos encontrado previamente, las tasas portuarias(T3) y la descarga y manipulación(THC). Los datos arancelarios extraídos pueden sufrir cambios debido a las nuevas políticas realizadas por el gobierno de los Estados Unidos por parte de Trump, el presidente. El comercio del producto está disminuyendo considerablemente puesto que se intenta recuperar la producción interna en cada país. Estas nuevas medidas pueden representar un cambio del 0,5% en los impuestos de importación, aranceles. (Blázquez, 2018)¹⁴.

Figura 9: Cálculo de los impuestos en la importación



Fuente: Taric

¹⁴ Blázquez, P. (2018, June 25). Efectos sobre la economía mundial de guerra comercial desatada por EEUU.

d. Modelo 5 fuerzas de Porter

Después de este análisis externo, nos enfocamos en estudiar los objetivos buscando que sean lo más flexibles en caso de obstáculos para así poder modificarlos fácilmente sin perder ni dinero ni cuota de mercado. Usaremos el estudio de las 5 fuerzas de Michael Porter con el fin de analizar las ventajas competitivas de Veg&Me.

Las 5 fuerzas de Porter son: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores, la entrada de nuevos competidores, el desarrollo de productos sustitutivos y la rivalidad entre empresas competidoras.

1. El poder de negociación de los proveedores

En este caso tenemos dos situaciones. En cuanto a la adquisición de la materia prima que es la que nos proporciona el valor añadido, el cuero de Piña, no tenemos tanto margen de maniobra puesto que son los únicos que proporcionan este producto. En el caso de la producción de las correas y de las esferas, sí que podemos negociar los precios puesto que al realizar nuestra producción en China contamos con un mercado muy competitivo y todos van a intentar darte un buen precio sobre todo si la producción es grande como va a ser nuestro caso. A este aspecto tenemos que añadirle la confianza que cojan con nosotros para ofrecernos precios competitivos.

2. El poder de negociación con los consumidores

Estamos ofreciendo un producto que pocas empresas lo están comercializando en el sector de la relojería. Es un producto de una calidad excelente y ofrecemos un servicio que también le suma. Eso no quita que el poder de los consumidores sea excesivamente alto puesto que tienen muchas posibilidades, muchas opciones para elegir.

3. La entrada de nuevos competidores

La aparición de competencia es muy probable es este mercado puesto que no hay barreras de entrada. Ya existen marcas que se denominan como veganas, pero todas usan plásticos y cueros falsos (Hurtig Lane, Votch, Volp...). Por ello, podemos usar nuestra ventaja competitiva en diferenciarnos del resto de la competencia. Pero para cambiar la situación medioambiental hace falta eliminar casi por completo el plástico. Ahí es donde una minoría estamos intentando llegar. Es en este punto donde tenemos que potenciar nuestra marca para que nuestros clientes y clientes potenciales nos vean como un ejemplo y

como la alternativa perfecta a la hora de buscar un reloj.

4. El desarrollo de productos sustitutivos

Existen productos como el teléfono móvil y los relojes Smart que pueden sustituir al reloj. Pero los sustitutivos más representativos son todo el sector de la joyería y bisutería, puesto que nosotros vendemos una nueva forma de ver la moda con un signo sostenible y medioambiental, dejando atrás todo lo que es el *fast-fashion*. Muchas empresas pueden y están empezando a hacer lo mismo.

5. Rivalidad entre competidores

España va a ser el primer país en el que probemos el producto. La única empresa española que podría denominar como competencia pero que aun así no comparte mucho de los valores de Veg&Me es Hurtig Lane. Ofrecen sustitutivos al cuero animal como el cuero PU, correas de plástico y correas de tela (que son las únicas que denominaría como veganas). Por ello, no existe una sensación de rivalidad. He usado los errores que ellos han cometido para poder mejorar mi marca, haciendo que la entrada de mi producto al mercado fuese más impactante.

2. La competencia

Figura 10: Competencia global



En el gráfico encontramos nuestros principales competidores divididos en cuanto a la calidad de los materiales y la variedad de productos que ofertan. La competencia en el sector vegano es más agresiva en el extranjero, pero actualmente en España solo

contamos con un competidor, Hurtig Lane, de Barcelona que vende relojes sin usar ningún tipo de material procedente de los animales para la elaboración de las correas. Esta empresa solo se centra en relojes por el momento, pero si tuviésemos que mencionar alguna empresa con bastante potencial es Alltrueist, empresa canadiense muy centrada en el mundo vegano buscando evitar todo maltrato animal y tratando de dejar un mundo medianamente aceptable para las futuras generaciones. Realiza todos sus productos a mano eliminando por completo de su plan de negocio la “*Fast-Fashion*” y busca el bienestar de sus clientes proporcionando productos cosméticos sin tóxicos. Para reforzar sus valores, están afiliados a la organización *Human Society International*, una de las pocas asociaciones globales que se preocupa del maltrato animal. Esta unión se basa en la ayuda por parte de Alltrueist, en la rehabilitación de animales y también en la colaboración en campañas #BeBrueiltyFree en las pretenden erradicar el tratamiento de animales para testar los productos. Los productos principales de Alltrueist son moda (ropa, calzado, accesorios... aunque no tienen gama de relojes).

Vegan Amapola es una empresa española, de Barcelona cuya creadora, seguidora de una dieta vegana y comprometida con la ayuda contra el maltrato animal. Tienen como slogan: “*Eat vegan, dress vegan*” donde todos los productos son todos revisados previamente para que no tengan ningún material proveniente de animal y siempre cuidando el medioambiente. Además de tener la web como punto de venta también cuentan con un blog en los que dan ideas de regalos y comentan novedades veganas. Podría incluso convertirse en una fuente de marketing para Veg&Me. En este caso, la competencia sería un poco distinta puesto que no ofrecen relojes sino otro tipo de accesorios como monederos, cinturones, ropa, calzado y algunas joyas de plata ...

Las principales marcas de relojes veganas son Aubry, Volp y Votch que proporcionan al igual que Hurtig Lane productos determinados como veganos, es decir, corchos, nylon, plásticos...

La marca inglesa Aubry, quiso ofrecer un producto que además de estiloso fuese lo menos dañino posible para los animales. Todos sus productos están hechos con materiales no procedentes de animales como por ejemplo el cuero PU, que, aunque como mencionan en su web como poliuretano Premium que es mejor que otras alternativas, acaba siendo procedente de los plásticos y contiene químicos por lo que puede que no use cuero animal pero no está ayudando al ecosistema.

Volp, al igual que todas las marcas que hemos mencionado pretende potenciar una moda en la que los animales no estén involucrados en la creación, pero si en su utilización.

Esta marca vende relojes de telas y de cuero de plástico. Como ya he mencionado antes este producto sí que es competencia puesto que están usando alternativas al cuero animal pero aun así están empeorando el medioambiente.

Hurtig Lane, se parece mucho a Volp solo que añade más materiales a su colección como nylon y acero.

Votch, sería la marca europea con competencia directa. Venden relojes con varias alternativas al cuero animal incluyendo Piñatex, que es el material que utilizaremos desde el comienzo. Como dijo Jack Ma, presidente de Alibaba Group, “tendrías que aprender de tu competencia, pero nunca copiar, si copias, mueres”. Lo que nos diferencia de la competencia es que queremos proporcionar no solo productos que no proceden de animales, sino que queremos ofrecer productos que además de respetar a los animales y al medio ambiente sino una experiencia en la creación a partir de residuos, que, aunque sean orgánicos siguen siendo residuos que no se van a utilizar a no ser que se innove como en el caso de Piñatex, en el que aprovechan hasta el último trozo de piña. Nuestro material estrella va a ser el cuero de piña y paulatinamente iremos incorporando otras alternativas siempre teniendo en cuenta nuestros valores éticos y sostenibles. Pretendemos que nuestra marca se posicione como una marca de calidad excelente en cuanto a relojes, evitando cualquier tipo de cuero procedente de plásticos sintéticos como el cuero PU. Posteriormente, añadiremos nuevos productos en las colecciones para ofertar variedad. Queremos que nuestros clientes vuelvan a comprar ya sea un reloj nuevo o un recambio de correas. Con la mayor seguridad repetirán con Veg&Me como mínimo para conseguir una correa que podrá ser incorporada en muchos relojes sin que la esfera sea de nuestra marca.

En España el mercado de los relojes está bastante saturado, contando con 35 empresas compitiendo en las que los puestos protagonistas se los lleva Swatch Group, Richemont, LVMH y Kermin. Podríamos estimar que estas cuatro empresas que a su vez cuentan con marcas internas se llevan casi el 75% de la cuota de mercado. Las empresas de nivel más básico como Fossil, Daniel Wellington, C21 y Cluse. Y en último lugar, aparecemos las pequeñas empresas emprendedoras que no alcanzamos ni el 0,50% del mercado.

Una vez estudiado los aspectos externos tenemos que centrarnos en el estudio interno del proyecto. Para ello, comenzaremos con un estudio de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (DAFO) con las que va a tener que lidiar Veg&Me.

Tabla 1: Análisis DAFO

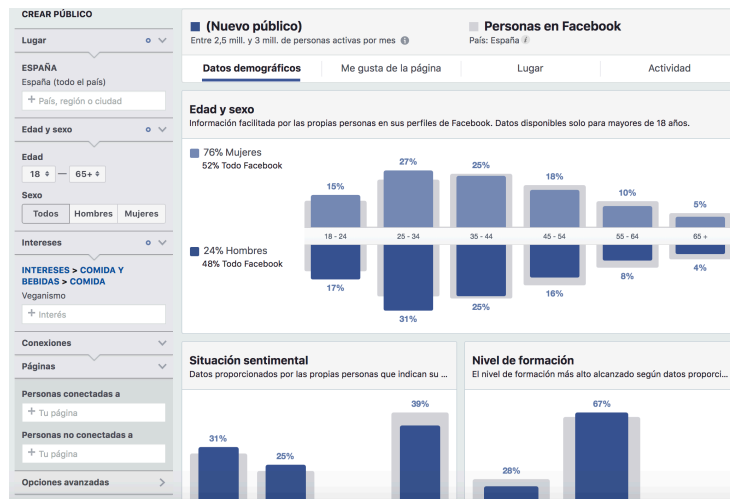
ANALISIS DAFO	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
Precio medio-alto Poca inversión inicial Existencia de un solo segmento Ausencia de espacio físico de venta	% de población muy específico Primera empresa de relojes con cuero vegano en España Calidad en el servicio al cliente Calidad en el servicio post-venta
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crear en España hasta que aparezca competencia, un monopolio vegano de relojes Crecimiento del mercado vegano Expansión rápida	Mercado muy saturado Aparición de competencia con el mismo producto Cambio en los aranceles debido a las nuevas políticas de Trump
	Existencia de las mejores marcas internacionales (Swatch, Esprit, Tissot y Citizen)

Fuente: Elaboración propia

3. Clientes potenciales

Los relojes están destinados a las personas que realmente se preocupan por el maltrato animal y quieren cuidar e intentar reducir el impacto del cambio climático.

Puesto que en la primera etapa de la empresa vamos a centrarnos en España, podemos observar como los datos cambian considerablemente. De los 30 millones de personas españolas activas



en Facebook, entre 2,5 y 3 millones de personas veganas o interesadas en esta tendencia están activamente en Facebook. El rango de población cambia de dirección hacia población más adulta comparado con la media mundial.

A su vez hay que cruzar estos datos con las personas interesadas en relojes. Los datos que encontramos son de 2,5 y 3 millones de activos. Esto nos lleva a la conclusión de que nuestro mercado objetivo es de un tamaño de 360.000 personas.

Estos resultados pueden ser beneficiosos para nosotros puesto que en España el gasto por habitante en complementos como los relojes no llega a los 10,67€ por habitante en 2016 como se puede ver en la figura 4. En España, el comprador online medio es de 41 años por lo que cuanto mayor sea el público objetivo significa que tiene más poder adquisitivo, por lo que estará dispuesto a realizar dicha inversión sin que le asume un gasto excesivo y también que encaja con nuestro perfil. En el resto de países en los que vamos a entrar podemos ver que la población objetivo es la que aparece en la tabla.

Tabla 2: Población objetivo en cada país

Facebook Manager	ESPAÑA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Población Vegana	3.000.000	4.500.000	3.500.000	1.500.000	9.000.000	30.000.000
Población total activa en FC	25.000.000	30.000.000	35.000.000	10.000.000	40.000.000	200.000.000
%	12,00%	15,00%	10,00%	15,00%	22,50%	15,00%
Población interesada en relojes	3.000.000	1.500.000	600.000	200.000	4.000.000	15.000.000
Población interesada en Veganismo y Relojes	360.000	225.000	60.000	30.000	900.000	2.250.000

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Facebook Manager 2019

3. PLAN COMERCIAL Y DE MARKETING

Cuando se realiza un plan de marketing normalmente es para un periodo de un año. Al ejecutar este plan tenemos que tener en cuenta que estamos intentando satisfacer las necesidades de nuestros clientes con todo lo que nos ofrece el mercado. Para poder proporcionar un análisis en el que todo esté incluido, no solo el producto sino también todos los valores que conlleva y la forma de darlos a conocer, vamos a empezar el análisis con el estudio de las 4p (producto, precio, distribución y comunicación).

1. Estudio de las 4 p's

a. Producto

Veg&Me ofrece relojes de calidad sin la utilización de cueros procedentes de animales, pero con un sustituto 100% biodegradable procedente de restos de frutas y verduras que no afecten el ecosistema, buscando siempre dañar lo menos posible el medio ambiente en el proceso. Se trata del cuero de piña. Este cuero como hemos mencionado procede de restos de la fruta como es en el caso de Piñatex, cuero de piña en el que se usan los desechos posteriores a la cosecha (las hojas). Nuestras colecciones se centran principalmente en esta variedad de cuero ya que es un producto que realmente ayudan a mejorar el medioambiente intentando disminuir al máximo nuestra huella ecológica ("footprint"). Pero nuestra idea no es presentar únicamente un reloj sostenible sino también estar al día de la moda, ofreciendo modelos atractivos para todo tipo de clientes. Pretendemos sacar colecciones con asiduidad para ofrecer a nuestros clientes la posibilidad de cambiar de correas con distintos colores y estampados ofreciendo varios colores dentro del cuero de piña como el rojo, blanco, negro, marrón, oro y plata evitando en todo momento el uso de productos que contengan plásticos como el cuero PU. Las esferas de los relojes serán de cristal de zafiro y maquinaria suiza con un aluminio reciclado y estarán disponibles en color oro, oro rosa, negro y plata. Para el empaquetado de los relojes, usaremos unas cajas de madera y como paquete para el envío, un envoltorio de papel reciclado. Nuestro logo tiene mucho significado para nosotros ya que es un juego de palabras: VEG&ME que, si lo lees en inglés queda "vegan'me", que significa hazme vegano, hazme formar parte de esta revolución que intenta cambiar el mundo y mejorarlo o por lo menos intentar no estropearlo más de lo que está. Tiene

forma geométrica por encima y por debajo nuestra materia prima, la piña. Hemos decidido posicionar los relojes como una marca en la que los veganos a la hora de pensar en un regalo acudan a nuestra tienda en busca de un reloj o una correa. Queremos que nos vean como referencia del veganismo por lo que la estrategia de posicionamiento principal es la basada en el estilo de vida de los consumidores a los que queremos captar. Tenemos que tener cuidado en evitar un sobre posicionamiento en el que alguno de nuestros clientes potenciales se sienta que no forma parte de ese estilo de vida. Veg&Me está abierto a todo el mundo y lo mejor sería que toda la población estuviese igual de concienciada sobre el problema del maltrato animal pero puesto que no es así, intentamos captar únicamente a los que sabemos que llevar un reloj de acero reciclado, con una correa biodegradable, es importante.

Figura 11: VEG&ME logo



Fuente: Elaboración propia

b. Precio

Estamos compitiendo en el mercado de los relojes, un mercado bastante saturado y donde las marcas líderes captan casi toda la cuota de mercado, pero también en el mercado vegano y ecológico por lo que, si se ve desde otro punto de vista en el que no es solo un reloj, sino una sensación de bienestar al ser conscientes de donde proviene el producto y de la poca huella que ha dejado su producción, por lo que tenemos un mercado que acaba de empezar y donde queda todavía mucho margen. El precio del reloj es de 150€ puesto que estamos hablando de un reloj de una calidad excelente tanto por parte de la materia prima de la correa, la mecánica del reloj y el servicio. Ponemos este precio medio alto, al observar después de un estudio exhaustivo de la competencia que no hay tiendas de relojes que se denominen veganas o ecológicas que tengan realmente el 100% de sus productos con un sustituto al cuero real y donde dicha competencia tiene estos mismos precios. La competencia usa muchos sustitutivos dañinos como el plásti-

co, los metales y el cuero procedente de plásticos (cuero PU). En la tabla, encontramos una comparativa de precios. Se puede ver claramente cuáles son los productos con una calidad superior simplemente con el precio. Una vez excluidos Hurtig Lane y Volp, vemos que los precios se van asemejando sobre todo con Votch que es el competidor que tenemos como referencia. Tenemos el mismo producto y precios bastante similares.

Tabla 3: Comparativa de precios con los competidores

	MATERIAL	RELOJ	CORREA	ENVIO
ALLTRUEIST	CORCHO	324,32 €	49,64 €	15,00 €
HURTIG LANE	CUERO PU	89,00 €	-	
VOLP	CUERO PU	80,00 €	-	
AUBRY	CUERO PU	128,00 €	34,00 €	
VOTCH	PIÑATEX	176,00 €	36,00 €	
VEG&ME	PIÑATEX	150,00 €	50,00 €	

Fuente: Elaboración propias con las webs de las tiendas

Hay que tener en cuenta que dentro del precio van incluidos todos los aspectos indirectos que tiene este reloj. Como hemos mencionado antes, el servicio es uno de los valores añadidos. También tenemos que contar con el coste del transporte desde su origen hasta la llegada del cliente final. Otro muy importante, es la garantía. Por ello Veg&Me tendrá una garantía que cubra las siguientes cosas:

“Tu reloj Veg&Me garantizado por Veg&Me Ltd. Durante un periodo de veinticuatro meses a partir de la fecha de adquisición del reloj y conforme a las condiciones de la garantía. La garantía Internacional Veg&Me cubre defectos en la fabricación de las esferas junto con problemas de los materiales a la hora de la compra. Hay que tener en cuenta que para que dicha garantía entre en vigor todos los datos tienen que estar rellenos y fechados por la empresa. Durante este periodo de garantía tendrá derecho a la reparación gratuita de todo defecto. En caso de que dicho reloj no pueda arreglarse por características varias, este mismo será sustituido de inmediato.

La presente garantía no cubre:

- *El desgaste que pueda producirse en la correa o posibles arañazos en el reloj y el acero.*
- *Cualquier daño causado por el cliente que impida su utilización normal (cristal roto, sumersión en el agua...).*

Esta garantía es independiente de cualquier otra que sea proporcionada por el vendedor, que será responsabilidad de este último.

Estos datos no afectan a los derechos del comprador con respecto al vendedor ni a ningún otro derecho que obligatoriamente le corresponda por ley.

El servicio al cliente de Veg&Me asegura el perfecto mantenimiento de tu reloj Veg&Me. Si tu reloj necesita atención, confía en nosotros y contáctenos. Podemos garantizarle un servicio a la altura de las exigencias de Veg&Me”

Fuente: Swatch.com

La garantía descrita anteriormente proporciona a nuestros clientes con una seguridad en caso de fallo por parte de la empresa, sabiendo que pueden acudir a nosotros siempre que lo necesiten. El coste de dicha garantía está incluido ya en el precio del reloj y en caso de cualquier fallo de la maquinaria nuestros proveedores se harán cargo del coste y de la sustitución.

El problema llega cuando tienes todo tu producto listo. Porque ¿quién conoce la marca? ¿cómo van a comprar si ni siquiera saben que existe?

c. Comunicación

Dentro de las 4ps, este apartado podría considerarse el que va a marcar la diferencia. Lo que queremos conseguir con este proceso de comunicación es dar a conocer nuestro producto ofreciendo algo más que un simple reloj. Por ello vamos a mencionar los 6 pilares sobre los que se va a apoyar Veg&Me para la comunicación.

- El primero son las redes sociales: *Facebook e Instagram*. En todo el mundo hay entre 150 y 200 millones de veganos activos en Facebook y por consiguiente utilizaremos esta red social como principal canal de publicidad y de ventas basándonos en sus datos para la creación de la estrategia.
- En segundo lugar, los *newsletters mensuales*, informando a nuestros clientes de tendencias en el sector tanto en aspecto comida como moda.
- El tercer pilar son las *influencers*. Realizaremos las campañas con distintas influencers que cumplan los requisitos que buscamos. Dado que acabamos de empezar, no contamos con suficiente financiación por lo que al contactar con ellas vía el mail que se encuentra en sus perfiles les ofreceremos la posibilidad de co-

laborar con la marca a cambio de producto. Teniendo en cuenta que esta oferta no es tan atractiva para influencers con muchos seguidores también les propondremos un código personalizado que será asumido por la empresa y a su vez, por cada código que se use en la web, las influencers recibirán un porcentaje de la venta. Este código tiene doble cara puesto que podremos traquear los códigos individualmente y ver quien está actuando mejor según sus ventas o visualizaciones en la web. Con estos datos podremos hacer un estudio a largo plazo, manteniendo a las que mejor funcionan y cambiando a las demás para ir probando posibilidades.

- Otro medio online en el que nos vamos a anunciar es *Google Ads*
- Esporádicamente acudiremos a Ferias como *la feria de Biocultura* “la feria de productos ecológicos y consumo responsable más importante del estado español. La inversión en este medio es de aproximadamente 1200€.
- Y el pilar con el que esperamos tener más impacto es la contratación de una Agencia de comunicación que nos proporcione con contenido relacional encargándose de sacarnos en menciones de las revistas de moda con mayor visibilidad. Empezaremos con una en España que tenga contacto con algunas extranjeras para que nos facilite la futura internacionalización. Para ello la inversión mensual de dicha agencia será de unos 500€.

En un futuro, buscaremos oportunidades de alto impacto y tráfico como pueden ser los espacios físicos como Planeta Vegano, pero por el momento nos centraremos únicamente en online y algunos mercadillos/ ferias.

Tenemos que contar que a partir del primer año tendremos también un marketing orgánico gracias a clientes satisfechos y por el “boca a boca”.

Con estos medios intentaremos llegar durante los primeros cinco años al 5% de la población española, al 3,5% de la alemana, holandesa y francesa, a un 2% de la inglesa y a un 0,6% de la estadounidense.

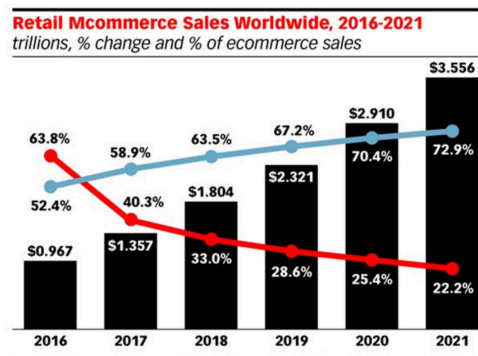
d. Distribución

Podemos catalogar la web oficial como el canal principal para hacer propaganda y mantener una relación cercana con nuestros clientes presentando todos nuestros productos con sus respectivas colecciones, nuestra responsabilidad y ética junto con nuestros valores y nuestra historia. En la web tendremos varios apartados entre los que estará definido quiénes somos, nuestra responsabilidad y ética, nuestro contacto al igual que

un servicio 24 horas con una respuesta en las primeras veinticuatro horas, nuestros productos, y un apartado donde nuestros clientes podrán hacer preguntas y donde también encontrarán respuestas a preguntas habituales. Como empresa de transporte, hemos decidido colaborar con Envialia para España y con Asendia para el resto de los países. El reparto de los pedidos se realizará en un periodo de 3-4 días laborales o bien si lo desea el cliente un envío urgente en el mismo día. En el caso de los envíos internacionales la duración será de 4 a 7 días laborables y para envío urgente sería entregado en dos días. Este envío urgente, conllevará un suplemento en el coste.

Veg&Me está formado por dos pilares que permiten la existencia de la marca. En primer lugar, tenemos lo que es el producto, los relojes veganos, que son los que realizarán todo el trabajo. Para darnos a conocer, hemos decidido implementar una plataforma *e-commerce* como medio de venta. Podemos observar que este medio está creciendo agresivamente alcanzando un aumento del 24,8% en 2017 con respecto al año anterior. En este grafico encontramos que el cambio es radical y cada vez más la gente compra online por la falta de tiempo o por las limitaciones geográficas que a través del *e-commerce* desaparecen. En 2017 las ventas mundiales online fueron de 2.3 trillones de dólares.

Figura 12: Ventas mundiales a través de móvil (2016-2021)



Pero para que pueda funcionar la empresa lo que realmente tiene que funcionar es como hemos mencionado previamente, una página web excelente. Tiene que ser fácil de acceder y de moverse en ella, ofreciendo al mismo tiempo facilidad de uso y asesoramiento permanente en caso de que nuestros clientes necesiten ayuda. Todos los productos estarán bien fotografiados para que sea posible percibir el reloj como si lo tuvieses en la mano, ya que no contamos con tiendas físicas propias (únicamente con algunas colaboraciones en el futuro). Tendremos que ponernos en contacto con los bancos y

PayPal para el proceso de pasarela de pago. Cuando se crea una pasarela es imprescindible comprobar que cuenta con una API (*application programming interface*) para permitir que todo el proceso de pago se realice en un mismo sitio sin tener que estar moviendo de web en web. Además, es importante ofrecer a nuestros clientes la seguridad de que sus datos a la hora del pago están protegidos y en caso de cualquier complicación pueda contar con una atención al cliente. Todo esto lo incluye Shopify facilitándonos en mayor medida la creación de la web. Según datos de ONSTI, Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información, de 2018 con datos de 2017, la forma de pago que sigue predominando a la hora de comprar son las tarjetas de crédito y débito con un 68,8 % de todas las compras. El segundo puesto se lo lleva PayPal, aunque cada año va disminuyendo su expansión con solo un 25,3% respecto al 28,1% de 2016. Los porcentajes restantes son dirigidos y al pago contra reembolso que va perdiendo protagonismo (7,5 %) y al pago por móvil que todavía no consigue establecerse (0,8 %).

Para conseguir una venta es muy importante hacer marketing y por ello como hemos mencionado en el apartado de comunicación, vamos a realizar distintos tipos de campañas para intentar alcanzar al máximo posible de clientes.

Pero no hay que olvidarse del servicio post venta. Hoy en día, este servicio es igual de importante puesto que esta todo digitalizado y si después de la venta el servicio es nefasto tendremos sin duda una pérdida de clientes considerable. Para que esto no suceda, se necesita un trato exclusivo ofreciendo una contestación por mail en un plazo de 24 horas, incluso cuando no este adquiriendo nada el cliente para darles la seguridad de que en caso de cualquier problema con el reloj puedan acudir a nosotros y seamos capaces de solucionarlo. El “boca a boca” es una de las herramientas más potentes en cuanto a marketing, te ayuda a fidelizar a tu cliente y encima a captar nueva clientela, esto también promueve la lealtad de dicha persona hacia la marca puesto que si ha sido recomendada por alguien en quien confías las posibilidades de éxito son mayores. Este servicio también ayuda al cliente a decidirse en realizar una segunda compra. Por lo tanto, para que el servicio post venta sea exitosa tiene que existir cierta atracción hacia el producto mediante promociones personalizadas y mensajes para comprobar que toda la compra ha sido de su agrado pretendiendo tener fuentes de información de cómo si se está haciendo bien el trabajo o por el contrario que cosas se tendrían que mejorar. “Como resultado de la anterior, se produce una mejora de las ventas. Si tenemos en cuenta la Ley de Pareto, el 80% de nuestras compras las realizan el 20% de nuestros clientes,

clientes que se han convertido en fans y en embajadores de nuestra marca.” (Fuerza Comercial)

Tabla 4: Plan de medios

Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	PERIODICIDAD	MEDIO	FORMATO
FACEBOOK	38.000	50.000	200.000	200.000	600.000	DIARIO	ON	CONVENCIONAL
INSTAGRAM/ INFLUENCER	20.000	35.000	85.800	91.760	159.812	TRIMESTRAL	ON	CONVENCIONAL
GOOGLE ADS	13.250	30.250	66.400	85.000	100.000	MENSUAL	ON	CONVENCIONAL
NEWSLETTER	150	150	1.000	1.000	1.500	MENSUAL	ON	CONVENCIONAL
FOTOGRAFIAS	2.000	-	-	-	-			
AGENCIA DE COMUNICACIÓN	5.400	5.400	36.000	36.000	50.400	MENSUAL	OFF	CONVENCIONAL
FERIAS	1.200	1.200	6.000	1.200	1.200	UNA VEZ	OFF	CONVENCIONAL
TOTAL	80.000 €	122.000 €	395.200 €	414.960 €	912.912 €			

Fuente: Elaboración propia

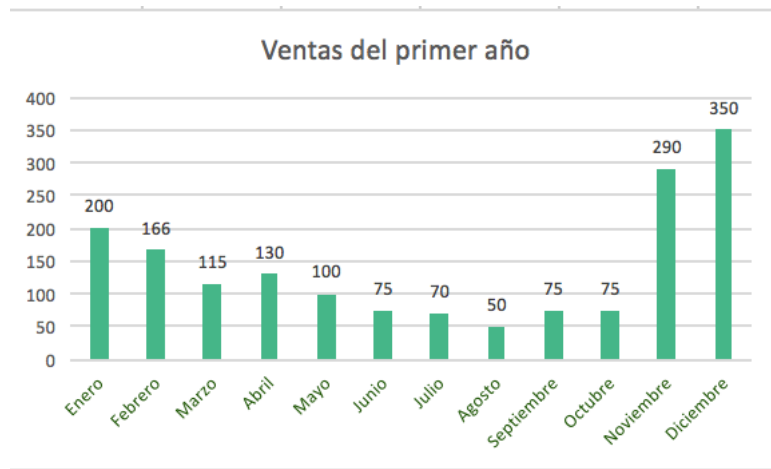
Podemos resumir que el plan de medios será una combinación de medios online (Facebook, Instagram, Google Ads) y medio off-line (la agencia de comunicación con menciones en las revistas de moda y las feria de Biocultura). Durante el primer año tenemos que contar con el coste de las fotos para la web. Estimando que el coste de adquisición por cliente sea de 50€ durante el primer año, constituyendo un 54% del total de gasto del año pretendemos llegar a 1.600 personas, 3.040, 8.409, 16.598 y 18.258 durante el segundo, tercero, cuarto y quinto respectivamente bajando el porcentaje de inversión con respecto al ingreso anualmente.

2. Plan de ventas

Nuestras ventas van a proceder únicamente de la venta de relojes y correas a través de la página web. El precio de los relojes es de 19,89€ en total contando con la producción de las esferas, el cuero y la producción de las correas, las cajas correspondientes y el certificado de garantía. En el caso de la correa únicamente, el precio es de 3€. Estimamos que el alcance al que lleguemos durante el periodo de estos cinco años sea de 5% en España y en el resto de países europeos de un 3,5% y un 0,6% en Estados Unidos. Para visualizar como será nuestro primer año, presentaré un gráfico en el que se aprecie el alcance durante el primer año mes a mes. Observamos cómo durante los primeros meses con un empujón de publicidad tendremos varias ventas puesto que se junta con acontecimientos tanto religiosos como comerciales ya sean las navidades, los Reyes Magos o San Valentín en febrero. Vemos como las ventas se van reduciendo durante los

meses siguientes hasta la llegada de noviembre y diciembre donde vuelven a repuntar las ventas.

Figura 13: ventas del primer año



Fuente: Elaboración Propia

Puesto que en cada compra hemos analizado que las ventas se dividen en 60% de relojes, un 40% de correas y de los que compran relojes un 10% también compra correas, estimando que las ventas del primer año serán de 1.696 unidades (960 relojes y 736 correas) contando con 1600 clientes. Siendo el precio de los relojes a 150€ y el de las correas a 50€ las ventas finales durante el segundo año son de 180.800€ de los cuales hay que deducirle el IVA. A partir del segundo año además del aumento en ventas que se produzca y junto con el mismo porcentaje de ventas contamos con un retorno del 5% de nuestros antiguos clientes. Esto sucederá durante todos los años posteriores. En la tabla inferior vemos un ejemplo con España.

Tabla 5: Hipótesis de crecimiento de España

	1	2	3	4	5
Cientes	1.600	2.800	3.920	4.440	5.240
Relojes	960	1.680	2.352	2.664	3.144
Correas	640	1.120	1.568	1.776	2.096
Cientes reloj+correa adicional	10%	10%	10%	10%	10%
Correa teniendo reloj	96	168	235	266	314
Cientes recurrentes		5%	5%	5%	5%
Relojes		48	84	118	133
Correas		32	56	78	89
Total	3.296	5.848	8.215	9.343	11.016
RELOJES	960	1.728	2.436	2.782	3.277
CORREAS	736	1.320	1.859	2.121	2.499

4. PLAN DE OPERACIONES

1. Estrategia de desarrollo

La estrategia de desarrollo seleccionada para nuestro proyecto es la de mantener durante nuestros cinco primeros años nuestro producto único, los relojes y correas. Estudiaremos la posibilidad de hacer colaboraciones con algunas tiendas veganas o influencers en las que ellas diseñen una colección para intentar atraer más a la clientela. Pero todo esto se hará una vez hayamos desarrollado nuestra estrategia internacional. Para probar si el producto es el correcto, empezaremos en España los primeros dos años, observando su aceptación e intentando mejorar todos los aspectos necesarios para que la internacionalización sea fácil y exitosa. Al tercer año, nos moveremos a los países europeos donde la correlación entre el mercado de relojería y de veganismo es positivo. Estos países son Alemania, Holanda, Francia y Reino Unido. Para que la imagen de marca sea coherente en todos los países, en la página global se mantendrá el precio de 150€ ya que más allá de los márgenes, es una estrategia de posicionamiento de marca, por lo que nos da igual que varíe el margen de 19% de IVA en Alemania o 20% en Francia. Con este crecimiento considerable, intentaremos adaptarnos bien al mercado antes de entrar en la grande vorágine de Estados Unidos. Este paso lo daremos en el quinto año cuando nuestro producto este asentado en todos estos países.

2. Estructura organizacional y Recursos humanos

Durante la primera etapa del emprendimiento, contaremos con el mínimo de ayuda puesto que no contamos con los recursos para hacer frente a dicho gasto. La sociedad estará constituida por solo un fundador como administrador único. Durante el primer año todas las labores de finanzas, las nóminas a pagar y de toda la parte fiscal de la compañía las tendremos subcontratadas hasta el año 3 que empezaremos a hacer frente a las finanzas para tener todas las cuentas más controladas. Durante los dos primeros años por lo tanto dispondremos del director general, es decir, el fundador que se encargará de casi todos los aspectos de la empresa (marketing, recursos humanos...) y contrataremos a una persona de montaje que se ocupe de hacer el *picking* y la manipulación de los productos para el envío. El año dos gracias al aumento de las ventas tendremos que aumentar la plantilla de montaje añadiendo una persona más. El mantenimiento de la web será subcontratado desde el primer año al igual que la tecnología de logística.

Los roles que tendremos durante el periodo del estudio de los cinco años, se dividirán de la siguiente manera:

Director General: Será el/la fundador/a de la empresa y se encargará de todo el control de la empresa aceptando los objetivos y los medios de alcance y administrando al mismo tiempo los recursos materiales existentes. Debido a la escasez de recursos, también realizará la labor de Director de Marketing. Será el encargado de toda la comunicación y marketing de la empresa, relacionándose con las futuras colaboraciones y medios de comunicación al igual que de la atención al cliente. Pero lo primordial, es crear la web y llevarla al día. esto será realizado con la herramienta de Shopify.

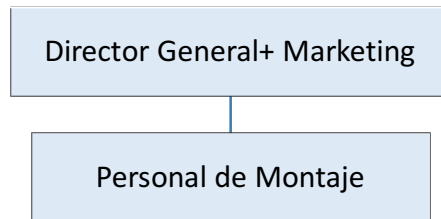
Director Financiero: Se incorporará a la empresa en el tercer año. Llevará un seguimiento de todos los gastos e inversiones, reportando directamente al Director general. Aunque solo ejecute esta labor, es la más importante porque sin un seguimiento diario y constante de las cuentas para tener un control de la situación financiera. Hasta su incorporación subcontrataremos el servicio a una asesoría que se encargue tanto de los aspectos financieros como fiscales.

Director de Logística: contratado el tercer año encargándose de la parte más mecánica, teniendo que hacer el *picking* y la manipulación cuando estén los envíos y tendrá que mantener una buena organización del inventario para que luego se plasme en la web. Irá muy relacionado con el departamento de marketing puesto que tendrán que estar coordinados para evitar fallos de stock en la web y que los envíos sean los correctos. Mientras tanto este servicio también lo externalizaremos para ahorrar gastos de seguridad social y de salario.

Lo que si necesitaremos es a alguien que haga la labor del *picking* y la manipulación que formará parte de la empresa desde el día uno. El número de personal de montaje irá aumentando a medida que aumenten las ventas.

Departamento de IT: su incorporación también tendrá lugar en el quinto año y formará parte de uno de los departamentos más importantes para el buen funcionamiento de la web y la coordinación entre la logística y las ventas

Figura 14: Estructura organizacional durante la primera etapa

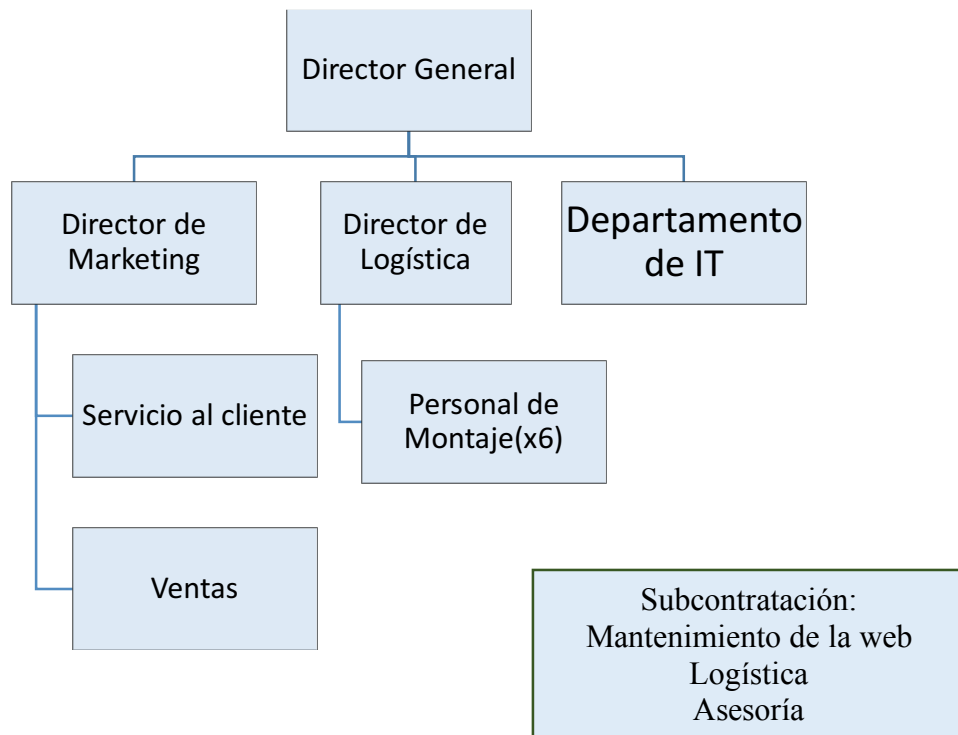


Fuente: Elaboración Propia

La finalidad de hacer esta estructura es para que se visualice mejor como va a ir seccionada la empresa, pero en ningún lugar va a existir una jerarquía estricta. Tendremos plena libertad y confianza los unos con los otros porque donde haya respeto no se necesitan barreras. Más adelante, cuando ya contemos con suficiente capital como para cubrir los gastos de una persona más se realizará una selección para buscar a las personas adecuadas para ocupar el resto de puestos. Tendremos en cuenta su trayectoria profesional buscando que tenga cualidades que no estén bien desarrolladas en la empresa todavía.

En el quinto año, este será la estructura de la empresa: contaremos con un mayor número de empleados sobre todo porque será desde España que realicemos todos los envíos. Tenemos que subrayar que tendremos la ayuda de varias subcontrataciones. Desde el principio contamos con una agencia de comunicación que nos llevará algunas campañas de marketing y que a medida que entramos en nuevos países iremos cogiendo una para cada país. Tenemos una asesoría que se encargará de toda la administración de los aspectos fiscales, de las nóminas y de las finanzas. Contrataremos, solo el primer año, con un abogado para que nos haga las escrituras de la empresa. La subcontratación logística por parte de Operinter, se encargará de que todos los productos lleguen a tiempo desde China. La última subcontratación será la del transporte final. En este transporte tendremos dos agencias, una nacional y otra internacional, Envialia y Asendia

Figura 15: Estructura organizacional al quinto año



Fuente: Elaboración propia

5. PLAN DE LOGISTICA

Figura 16: Plan operativo



Para todo plan de negocio es necesario estudiar el plan operativo que se va a implementar en el proyecto. Este proceso podría definirse de acuerdo con la CLM (*Council of Logistics Management*) en ser el proceso de planear, implementar y controlar eficientemente el flujo y almacenamiento de materia prima, inventario en proceso, productos terminados y su información relacionada desde el origen hasta el punto de consumo, en forma eficiente y al menor costo posible, para satisfacer los requerimientos de los clientes (BALLESTEROS RIVEROS, BALLESTEROS SILVA, P). En Veg&Me la logística tendrá dos fases. La primera que va desde la producción en China hasta la llegada a nuestro almacén en España que sería un B2B de empresa a empresa y la segunda fase en la que desde nuestro almacén nos encargamos de realizar la fase de B2C de nuestra empresa directamente al cliente final. El primer paso que se debe realizar es la planificación y selección de materiales que se estima producir. Para ello, el director general se encargará de estudiar las tendencias actuales e intentará plasmarlas en el reloj. Puesto que nuestro producto es cuero de piña y tampoco tiene muchas variedades de estilo sino de color, nuestras colecciones se basarán en la introducción de nuevos colores de las correas y también algunas alteraciones de diseño en las esferas. La producción de los relojes estará dividida en dos fábricas; por una parte, las correas procedentes de Londres con los enganches y por otra parte las esferas. Ambos materiales serán producidos en China. En cuanto a la correa, Piñatex, proveedor del cuero de piña, tiene su centro de distribución en Londres. Cada plancha de cuero correa permite sacar aproximadamente 138 unidades, por lo que la demanda irá aumentando a lo largo de los años a medida que aumente la producción. Para mantener nuestra identidad y evitar posibles

plagios enviaremos el cuero a España donde haremos un estudio de calidad y posteriormente lo enviaremos a la fábrica. Todo este proceso será realizado al igual que en el caso de las esferas por la subcontratación logística de Operinter. Las correas serán producidas en Hong Kong, en la fábrica *Hing Yip*. Una vez recibido el cuero, se dará comienzo a la producción de las correas con las hebillas incluidas de “*easy click*” que sirven para facilitar en adelante a nuestros clientes poder cambiar de correa si lo desean puesto que tiene un mecanismo con el que puedes, empujando una bola, extraer la correa sin dificultad. Todo este proceso desde que Piñatex nos proporciona el cuero hasta que llega a España y se verifica la calidad tarda dos semanas y posteriormente enviarlo a China tres semanas. Una vez en china tenemos que contar con un mes y medio para que realicen la producción y otras tres semanas para recibirlo en España. En total la duración de las correas es de tres meses y medio. Las esferas de los relojes serán producidas en la ciudad de Shenzhen al sur de China en la fábrica *Shenzhen Cocean Timepiece Technology*. Las esferas serán de acero con cristal de zafiro, movimiento suizo y acero reciclado. La producción de las esferas dura aproximadamente tres meses contando con los transportes por lo que tendremos un contrato con cada uno de nuestros proveedores donde estará fijado la fecha de entrega de cada los materiales teniendo ellos tiempo suficiente para producirlo y entregarlo a tiempo. Para tener cubiertos todos los años con las estimaciones realizadas, estas serán las unidades que produciremos cada año. Como se puede observar el segundo año no hay producción porque en la primera producción realizamos aprovisionamiento para los primeros dos años.

Tabla 6: Compra de esferas y relojes (unidades)

MATERIAS PRIMAS			1	2	3	4	5
ESFERA	Producción	Unidades	2742	-	6647	11957	16742
CORREA	Cuero de piña	Unidades	4819	-	11685	21002	29395
			7.561	-	18.332	32.959	46.137

Fuente: Elaboración Propia

A parte de la esfera y la correa, también hay que tener en cuenta el empaquetado que será una caja de cartón con el logo en la tapa. Contaremos con dos tipos de cajas. La grande en la que presentaremos el reloj que tiene un coste de 2,5€ y una más pequeña donde se incorporaran únicamente la compra de correas por valor de 1€. En toda caja de reloj irá incluido un certificado de calidad que contará con una explicación de la producción. Estos panfletos cuentan con una garantía de dos años a partir del día de la compra. Al ser barata la producción de los certificados realizaremos aproximadamente

20.000 unidades a un coste de dos céntimos por panfleto. Para que la producción salga bien es esencial cubrir una serie de criterios. Tiene que existir una documentación detallada entre ambas partes, luego en bilingüe inglés-chino donde quede especificado todos los controles necesarios para evitar futuros problemas en la calidad de nuestros productos. En consecuencia, para comprobar que se está cumpliendo con este contrato, tendremos que realizar visitas a la fabricas tanto para tener presencia en la producción del producto y vigilar que se está trabajando según lo acordado. Pero lo más importante es tener una muestra del producto que nos van a enviar puesto que si no cumplen tengan que responder sin un coste adicional. Esto se consigue con un contrato de fabricación OEM, contrato encargado de asegurar ciertas características comerciales y técnicas y manteniendo los derechos de propiedad intelectual de nuestro producto por parte de la empresa china. Al finalizar la producción, viajaremos a China a las dos fábricas para comprobar que están bien las esferas, las correas, las cajas y bien redactados los panfletos procedemos al envío a España por partes separadas. La fábrica china se encargará de enviar los paquetes de las cajas y los relojes (procedentes de la misma fábrica) hasta el carguero, del cual marcharán a España donde tendrán que pasar todos los pasos aduaneros. El desarrollo desde que los cargueros suben al barco hasta que llegan a España, pasan los controles y llegan al almacén lo suministra Operinter. Al hablar de “desarrollo” nos referimos a todo el papeleo en la importación ejecutando las vinculaciones y la circulación hacia el depósito aduanero, los controles de frontera y la posterior revisión y comprobación de las declaraciones.

La logística de entrada se basa en el proceso de entrada de los productos al almacén. Puesto que los relojes no ocupan mucho espacio podemos contar con un almacén razonablemente pequeño que nos ahorrará costes. Por lo tanto, hemos decidido adquirir un local que consta de 169m² para que trabajemos los dos primeros años un total de 3 personas. En este almacén dispondremos de cuatro ordenadores por valor inferior a 1.500€ por lo que decidimos no amortizarlo al ser despreciables. Todo el mobiliario de la empresa se basará en mesas y sillas para el trabajo y en ensamblado que vendrá proporcionado por el local. Empezaremos siendo dos empleados distribuidos en el departamento de marketing y en el departamento logístico como personal de montaje. Todas las esferas vienen separadas de las correas por lo que desde el principio tenemos que realizar el montaje de los relojes. Puesto que no sabemos los pedidos exactos iremos haciendo combinaciones de todo tipo y si es necesario las iremos modificando. Para el montaje de

un reloj contando con la verificación del pedido y el empaquetado se tarda aproximadamente dos minutos y medio, con lo cual, si estimamos que las horas productivas de trabajo son de 6 horas, el número de relojes producidos al día será de 157 unidades. Como empresa de transporte, hemos decidido colaborar con Envialia para el ámbito nacional y con Asendia para el resto de países. Ambas empresas se encargarán de hacer un recogido diario de paquete en nuestro almacén. El reparto de los pedidos se realizará en un periodo de 3-4 días laborales o bien si lo desea el cliente un envío urgente en el mismo día en el ámbito nacional en el internacional las duraciones son de 4 a 7 días laborables. El envío urgente, conllevará un suplemento en el coste.

Figura 17: Costes de Asendia

DESTINO	Peso (Kg)								
	0 - 0.10	0.10 - 0.20	0.20 - 0.35	0.35 - 0.5	0.5 - 0.75	0.75 - 1	1 - 1.25	1.25 - 1.50	1.50 - 1.75
France	4,55 €	4,83 €	5,24 €	5,66 €	6,35 €	7,04 €	7,73 €	8,42 €	9,11 €
Germany	5,44 €	5,64 €	5,92 €	6,21 €	6,69 €	7,17 €	7,65 €	8,13 €	8,61 €
Netherlands	5,71 €	6,01 €	6,47 €	6,92 €	7,68 €	8,44 €	9,20 €	9,96 €	10,72 €
United Kingdom	5,02 €	5,44 €	6,07 €	6,70 €	7,75 €	8,80 €	9,85 €	10,90 €	11,96 €
USA	4,95 €	5,55 €	6,45 €	7,35 €	8,84 €	10,34 €	11,84 €	13,34 €	14,84 €

Fuente: Asendia

Hemos decidido tener una sola base para la realización del montaje de todos los productos por lo que los costes en la tabla superior muestran el precio por el transporte de los relojes y correas a través de Europa y Estados Unidos desde España. Estos precios son los más competitivos que hemos encontrado con precios que no superan los 7€.

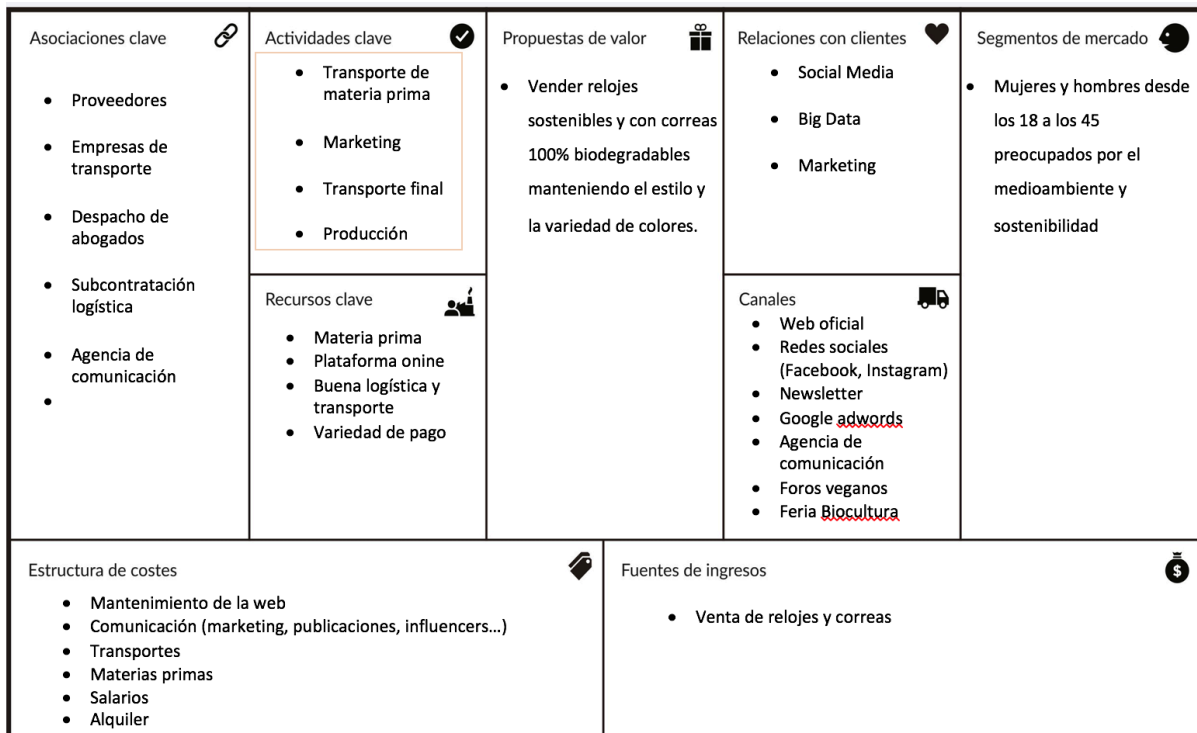
Una vez enviados los productos a nuestros clientes, el servicio les proporciona un link con el que pueden seguir el pedido y modificar la fecha de entrega. Hasta que el pedido no haya sido entregado y nuestros clientes no estén satisfechos tenemos que seguir la trayectoria muy de cerca. Para ello, realizaremos servicio post-venta para preguntar la satisfacción de nuestros clientes y en caso de problema intentaremos solucionárselo. En caso de devolución o producto en mal estado, las empresas de transporte se encargarán de recogerlo en el domicilio y traérmolo para cambiarlo o devolverlo. La devolución del dinero será reembolsada en cuanto el pedido sea comprobado.

Para resumir este plan de logística podríamos mencionar el Modelo Canvas que resume las cuatro grandes áreas: la viabilidad comercial y operativa, los clientes, la oferta y la infraestructura. Los apartados que lo representan el plan operativo son:

- Asociaciones Clave: Para garantizar un buen funcionamiento de todo el proceso operativo tenemos que contar con la ayuda de varios colaboradores. El primero, y más importante es el contacto y la buena relación con nuestros proveedores que se van a encargar de que el producto se realice según nuestras indicaciones. Nuestros proveedores son los que se van a encargar de producir los relojes y cortar y preparar las correas con el cuero de piña. Más adelante, tendremos que confiar en la subcontratación logística, Operinter, que se encargara de todo el proceso de aduanas (aranceles) y de la llegada de los materiales desde China a España. La tercera asociación será con las empresas de transporte y envío de paquetes. Empresas de transporte en plural puesto que tendremos una para envíos nacionales, Envialia y otra para los internacionales Asendia. Gracias a una asesoría evitaremos problemas fiscales y también tendremos todo el proceso financiero en sus manos junto con las nóminas de los empleados que al principio serán mínimas. Por último, nos asociaremos con agencias de comunicaciones en cada país.
- Actividades Clave: Los procesos críticos que ponen en riesgo si no se cumplen son la producción de los productos sin ningún fallo y con la calidad demandada y su transporte a tiempo a España. El transporte final también es una actividad clave para garantizar que nuestros clientes están satisfechos y que el servicio que vendemos se cumple.
- Recursos clave: Pero para que todas las actividades y asociaciones puedan llevarse a cabo, necesitamos el cuero de piña, y los materiales que nos proporcionan los proveedores. También necesitamos que nuestro medio de venta pueda ayudar y satisfacer a nuestros clientes en su proceso de adquisición de los relojes o correas. Va asociado al servicio de pago, teniendo una variedad de pago y contando con que el transporte cumpla sus tiempos de entrega.
- Estructura de costes: Todos estos apartados conllevan un coste para la empresa. En el caso del marketing que vamos a necesitar para captar a los clientes será de 50€ por cliente por lo que cada año esta inversión tendrá mucho protagonismo en la cuenta de gastos. La producción de los relojes es bastante barata gracias a la externalización de la producción a China. Pero no todas las labores se externalizan, para el montaje y casi todo el marketing, las lle-

van a cabo nuestros empleados que trabajarán al principio en el almacén/oficina y a medida que crezcamos en una oficina. Un coste muy importante viene de la mano del transporte final ya que no podemos contar con los costes de transporte iniciales que cuentan como costes de producción. Los costes de envío a casa de cada uno de nuestros clientes serán el último coste procedente del producto en caso de que el cliente quede satisfecho.

Figura 18: Modelo Canvas



6. PLAN FINANCIERO

En este apartado, vamos a proyectar un plan financiero para los próximos cinco años. Previamente, hemos estudiado el plan de negocio con todas las características necesarias pero el fracaso en la fase iniciales de las empresas que emprenden es el de confiar únicamente en ese plan sin tener en cuenta los aspectos financieros que son los fundamentales al fin y al cabo para estudiar la rentabilidad de la empresa.

El plan de negocio es la creación de una marca de relojes veganos y sostenibles. Consiste en una página web principalmente con la intención de solucionar el problema existente del maltrato animal y ecológico en el sector de la moda. En el primer año, solo nos centraremos en España puesto que es el mercado que más conocemos ya que somos españoles. Las ventas de nuestros productos se realizarán a través de la página web de donde obtendremos el 100% de nuestros ingresos a través de la página web.

Cuenta de Resultados-Ingresos

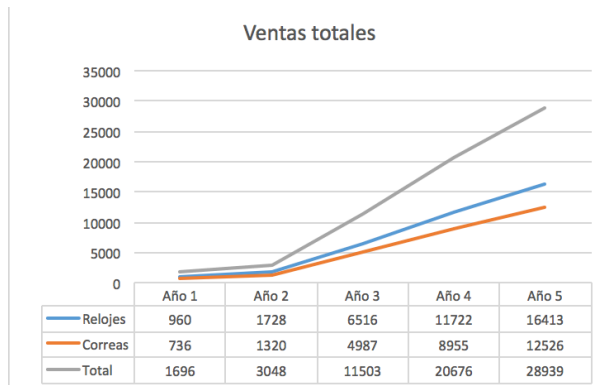
Durante los 5 primero años, la empresa pretende cubrir al menos el 5% del mercado español y en el resto de países europeos de un 3,5% y un 0,6% en Estados Unidos, puesto que somos de las pocas empresas que ofrecen relojes veganos que realmente cubren la necesidad de las personas que siguen esta dieta en el que no solo prima el maltrato animal, sino el mantenimiento del ecosistema. Aun así, tenemos que tener en cuenta que la entrada no va a ser fácil y que podemos encontrarnos con obstáculos como, por ejemplo:

- Que nuestro precio sea muy alto para el mercado.
- Que aparezcan nuevos competidores.
- Que el público al que queremos dirigirnos no esté interesado en el producto

El ingreso del primer año será mínimo ya que empezamos en un mercado bastante difícil, aunque entremos con unos precios bastante competitivos como hemos podido estudiar en el apartado de precios. Como podemos ver en el estudio de clientes potenciales en España tenemos 360.000 clientes potenciales, pero al alcanzar solo un 5% del mercado en los 5 años sabemos que vamos a captar 18.000 clientes españoles. Durante el primer año estimamos que llegaremos a 1600 clientes de los cuales el 60% comprara

relojes, el 40% correas y 10% de los clientes que compren relojes también comprarán correas vendiendo el importe mencionado antes. El porcentaje de ventas se va a mantener a lo largo de los cinco años y de los 6 países incluyendo a partir de cada segundo año cada país un 5% de retorno de los clientes antiguos.

Figura 19: Ventas Estimada



Fuente: Elaboración propia

Con las unidades que hemos estimado para los siguientes cinco años gracias a todas las campañas que vamos a hacer, podemos ver el resultado en la tabla de abajo donde se resume todo lo mencionado en la parte posterior con las unidades de cada producto con el precio sin IVA y los ingresos que conllevan.

Tabla 7: Tabla de ingresos durante los primeros 5 años

VENTAS/INGRESOS		1	2	3	4	5
RELOJES	Ud Relojes	960	1.728	6.516	11.722	16.413
	PVP relojes	124 €	124 €	124 €	124 €	124 €
CORREAS	Ud Correas	736	1.320	4.988	8.955	12.527
	PVP correas	41 €	41 €	41 €	41 €	41 €
INGRESOS		149.421 €	268.760 €	1.013.884 €	1.823.182 €	2.552.314 €
TOTAL INGRESO		149.421 €	268.760 €	1.013.884 €	1.823.182 €	2.552.314 €

Fuente: Elaboración propia

Cuenta de Resultado-Gastos

Para analizar los costes tenemos que dividirlos primero entre costes fijos y costes variables. Los costes fijos son los que no varían por mucho que las ventas aumenten o disminuyan. En nuestro modelo son los salarios, los servicios externos, el alquiler y el marketing. Nuestro coste variable es el transporte de los pedidos. Para resumir los gas-

tos del proyecto vamos a estimar las cuentas anuales de los primeros 5 años de la empresa en el que se representan tanto los ingresos como los gastos generados durante estos periodos. Vamos a observar que el crecimiento de un año a otro es bastante positivo con un repunte muy alto en el tercer año que se debe al plan de expansión y a la entrada de estos cuatro nuevos países.

Tabla 8: Cuenta de perdida y ganancias

Income statement	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	149.421,49	268.760,33	1.013.884,30	1.823.181,82	2.552.314,05
Costes	60.772,50	-	147.184,85	264.986,08	370.618,47
Variación del stock Inicial	-	39.468,97	1.137,04	3.892,58	8.836,63
Variación del stock Final	- 39.468,97	- 1.137,04	- 3.892,58	- 8.836,63	- 15.758,31
Margen Bruto	128.117,96	230.428,40	869.454,98	1.563.139,79	2.188.617,25
Gastos del personal	42.120,00	57.283,20	178.644,02	220.273,00	267.425,19
Alquiler	10.740,00	10.775,28	22.105,24	22.276,91	22.450,63
Gasto en Marketing	80.000,00	122.000,00	395.200,00	414.960,00	912.912,00
Gasto en Transporte	6.400,00	11.200,00	78.680,00	131.761,47	113.958,53
Gastos varios	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Servicios externos	14.700,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
Gasto en Viajes	1.000,00	3.000,00	7.500,00	7.500,00	10.000,00
EBITDA	- 30.442,04	8.169,92	169.325,72	748.368,42	843.870,91
Amortización	-	-	-	-	-
EBIT	- 30.442,04	8.169,92	169.325,72	748.368,42	843.870,91
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Impuesto de Sociedades	- 7.610,51	2.042,48	42.331,43	187.092,10	210.967,73
Resultados	- 22.831,53	6.127,44	126.994,29	561.276,31	632.903,18
Benefits distribution					
Dividendos	-	-	-	-	-
Resultados	-	-	-	-	-

En los resultados de explotación vemos que los ingresos no van a ser suficientes para cubrir todos los gastos durante el primer año por lo que tendremos que recurrir a un préstamo a corto plazo del banco por valor de 50.000€ con una comisión de apertura del 1%, teniendo 3 meses para devolver dicho importe. Este préstamo será devuelto en el primer trimestre del segundo año por completo consiguiendo hacer frente a los gastos de todo el año al no tener gastos de producción. A continuación, veremos en más detalle cada uno de los gastos.

Tabla 9: Gasto en personal

Salario	Mensual	Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento	1,30			2%	3%	5%	5%
Director General	2.340	28.080	28.080	28.642	29.501	30.976	32.525
Director Financiero	1.560	18.720	18.720	19.094	19.667	20.651	21.683
Director Marketing	1.560	18.720	18.720	19.094	19.667	20.651	21.683
Director de Logística	1.560	18.720	18.720	19.094	19.667	20.651	21.683
IT	1.430	17.160	17.160	17.503	18.028	18.930	19.876
Servicio al cliente	1.300	15.600	15.600	15.912	16.389	17.209	18.069
Sales manager	1.300	15.600	15.600	15.912	16.389	17.209	18.069
Personal de montaje	1.170	14.040	14.040	14.321	14.750	15.488	16.262
Director General			1	1	1	1	1
Director Financiero					1	1	1
Director Marketing					1	1	1
Director de Logística					1	1	1
IT							1
Servicio al cliente					1	1	1
Sales manager						1	1
Personal de montaje			1	2	5	6	7
Director General			28.080	28.642	29.501	30.976	32.525
Director Financiero			-	-	19.667	20.651	21.683
Director Marketing			-	-	19.667	20.651	21.683
Director de Logística			-	-	19.667	20.651	21.683
IT			-	-	-	-	19.876
Servicio al cliente			-	-	16.389	17.209	18.069
Sales manager			-	-	-	17.209	18.069
Personal de montaje			14.040	28.642	73.752	92.928	113.836
Total			42.120,0 €	57.283,2 €	178.644,0 €	220.273,0 €	267.425,2 €

Durante los primeros dos años para acortar gasto solo contamos con el director general que también cubrirá la función de director de marketing y el personal de montaje que aumenta del año 1 al 2 por el aumento de ventas. Podemos ver que a partir de ahí la plantilla aumenta considerablemente por la expansión internacional. En esta tabla ya tenemos incluido el gasto de la seguridad social y el incremento que tendrán los empleados por el paso a medida que van pasando los años y la empresa prospera positivamente.

El siguiente gasto es el del alquiler. En esta línea de gasto tenemos que tener en cuenta el IPC del 2% que tenemos que pagar. Por suerte, tenemos un contrato con nuestro arrendatario en el que para los cinco años de contrato del almacén no varía el precio. Durante los primeros años contamos con todos los gastos de agua, luz, electricidad que van aumentando a medida que pasan los años e incrementa el número de empleados al igual que el material de oficina. El gasto de oficina no empieza a pagarse hasta el año 3 porque con el almacén tenemos sitio suficiente para el montaje y el trabajo.

Tabla 10: Gasto de alquiler

Alquiler	Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1,2%					
ALMACEN	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800
OFICINA	9.588	9.588	9.703	9.819	9.937	10.057
SGHA	1.440	1.440	1.457	1.475	1.492	1.510
MATERIAL DE OFICINA	1.500	1.500	1.518	1.536	1.555	1.573
ALMACEN	7.800	1	1	1	1	1
OFICINA	9.588			1	1	1
SGHA	1.440	1	1	2	2	2
MATERIAL DE OFICINA	1.500	1	1	1	1	1
ALMACEN	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800
OFICINA	9.588	-	-	9.819	9.937	10.057
SGHA	1.440	1.440	1.457	2.950	2.985	3.021
MATERIAL DE OFICINA	1.500	1.500	1.518	1.536	1.555	1.573
Total		10.740,0 €	10.775,3 €	22.105,2 €	22.276,9 €	22.450,6 €

El gasto en marketing lo denominamos fijo porque contamos con que para alcanzar a los clientes que tenemos estimados necesitamos esa inversión. El CAC (Coste de Adquisición del Cliente) varía cada año. El primer año tendremos el coste más alto puesto que estamos captando por primera vez a nuestros clientes, pero luego irá bajando a medida que nos damos a conocer con un pequeño repunte en el año 5 por la entrada a Estados Unidos en el cuarto año para reforzar el mercado.

Tabla 11: Gasto en Marketing

Marketing	Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	PERIODICIDAD	MEDIO	FORMATO
FACEBOOK	38.000	38.000	50.000	200.000	200.000	600.000	DIARIO		ON VENCIONAL
INSTAGRAM/ INFLUENCER	20.000	20.000	35.000	85.800	91.760	159.812	TRIMESTRAL		ON VENCIONAL
GOOGLE ADS	13.250	13.250	30.250	66.400	85.000	100.000	MENSUAL		ON VENCIONAL
NEWSLETTER	150	150	150	1.000	1.000	1.500	MENSUAL		ON VENCIONAL
FOTOGRAFIAS	2.000	2.000	-	-	-	-			
AGENCIA DE COMUNICACIÓN	5.400	5.400	5.400	36.000	36.000	50.400	MENSUAL		OFF VENCIONAL
FERIAS	1.200	1.200	1.200	6.000	1.200	1.200	UNA VEZ		OFF VENCIONAL
TOTAL		80.000,0 €	122.000,0 €	395.200,0 €	414.960,0 €	912.912,0 €			
Coste adquisición cliente (CAC)		50	44	37	22	35			
FACEBOOK		38.000	80.000	200.000	200.000	600.000			
INSTAGRAM/ INFLUENCER		20.000	35.000	85.800	91.760	159.812			
GOOGLE ADS		13.250	30.250	66.400	85.000	100.000			
NEWSLETTER		150	150	1.000	1.000	1.500			
FOTOGRAFIAS		2.000	-	-	-	-			
AGENCIA DE COMUNICACIÓN		5.400	5.400	36.000	36.000	50.400			
FERIAS		1.200	1.200	6.000	1.200	1.200			
TOTAL		80.000,0 €	152.000,0 €	395.200,0 €	414.960,0 €	912.912,0 €			
FACEBOOK		38.000	80.000	200.000	200.000	600.000			
INSTAGRAM/ INFLUENCER		20.000	35.000	85.800	91.760	159.812			
GOOGLE ADS		13.250	30.250	66.400	85.000	100.000			
NEWSLETTER		150	150	1.000	1.000	1.500			
FOTOGRAFIAS		2.000	-	-	-	-			
AGENCIA DE COMUNICACIÓN		5.400	5.400	36.000	36.000	50.400			
FERIAS		1.200	1.200	6.000	1.200	1.200			
TOTAL		80.000,0 €	152.000,0 €	395.200,0 €	414.960,0 €	912.912,0 €			

Debido a que no vamos a contratar a todo el personal que necesitaríamos, vamos a subcontratar varios de las labores a distintas empresas

Tabla 12: Servicios externos

Servicios Externos	Mensual	Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento de la web	300	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Subcontrataciones logísticas	400	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Asesorías	500	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Abogado		300	300				
Mantenimiento de la web	300	3.600	1	1	1	1	1
Subcontrataciones logísticas	400	4.800	1	1	1	1	1
Asesorías	500	6.000	1	1	1	1	1
Abogado			1				
Mantenimiento de la web	300	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Subcontrataciones logísticas	400	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Asesorías	500	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Abogado		300	300				
Total			14.700,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €	14.400,0 €

La tabla muestra que realizaremos en total cuatro subcontrataciones. La primera será la del mantenimiento de la web, evitando problemas a la hora del pago, que la seguridad de la página este al día y también de que no haya problemas de saturación ni de plagios de la web para posibles fraudes. En el caso de las subcontrataciones logísticas, las mantendremos desde el principio puesto que necesitamos a gente con conocimiento que nos lleve todo el tema de aranceles y leyes de importación entre los dos países. La asesoría, tendrá mucho protagonismo hasta el año 3. Hasta entonces llevará todas las cuentas y las nóminas de nuestros empleados junto con los aspectos fiscales, pero a partir del tercer año cuando ya introduzcamos el departamento de Finanzas cortaremos esa relación con ellos manteniéndoles únicamente para las labores fiscales. La última subcontratación es la de abogados que solo será necesaria el primer año para la escritura de la empresa.

Tabla 13: Gasto en transporte

Transporte	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Envío en España	6.400	11.200	15.680	17.761	20.959
Envío fuera de España			63.000	114.000	93.000
	6.400	11.200	78.680	131.761	113.959
TOTAL	6.400	11.200	78.680	131.761	113.959

El transporte es el único gasto que es variable porque solo tendremos el gasto si vendemos. En los envíos en España, tenemos ya calculados cuanto nos va a costar las unidades de cada año con el coste de transporte. En España el coste de transporte es de 4€ por lo que si lo multiplicamos por los 1.600 clientes que tenemos el primer año nos da el valor de 6.400€. A partir del año 3 aparecen los pedidos fuera de España en los que los costes varían de 4€ a 7€. Para contar con algún problema de envío y con que algún cliente quiera devolver el producto, hemos puesto en nuestro gasto directamente 8€ por

los clientes internacionales por lo que cobramos por un lado a los nacionales a 4€ y por otro lado el número de clientes internacionales por 8€.

Como últimos gastos, tenemos los gastos de viajes cuyo valor podéis ver en la cuenta de resultados que no es muy alto y gastos varios en los que estimamos un gasto de 300€ mensuales en caso de cualquier problema en la oficina o con los productos etc.

Para terminar, no hay que olvidarse del impuesto de sociedades, impuesto para sociedades residentes en territorio español. Este impuesto es de un 25% sobre el EBIT.

Balance de situación

La cuenta de resultados muestra todos los gastos e ingresos diferenciados, pero es importante ver una imagen de cómo está la empresa durante este periodo de forma resumida viendo lo que la empresa tiene y sus obligaciones.

Tabla 14: Balance de situación

BALANCE DE SITUACION					
ACTIVO	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
A) ACTIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	5.568,03	7.610,51
VI. Activo por impuesto diferido	0,00	0,00	0,00	5.568,03	7.610,51
474. Activo por impuesto diferido	0,00	0,00	0,00	5.568,03	7.610,51
B) ACTIVO CORRIENTE	2.032.278,04	1.136.682,14	270.457,41	19.522,74	46.484,07
II. Existencias	15.758,31	8.836,63	3.892,58	1.137,04	39.468,97
I. Comerciales	15.758,31	8.836,63	3.892,58	1.137,04	39.468,97
300. Mercaderías (Inventario final)	15.758,31	8.836,63	3.892,58	1.137,04	39.468,97
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	2.016.519,73	1.127.845,51	266.564,83	18.385,70	7.015,10
I. Tesorería	2.016.519,73	1.127.845,51	266.564,83	18.385,70	7.015,10
572. Bancos e instituciones de crédito c/c vista, euros	2.016.519,73	1.127.845,51	266.564,83	18.385,70	7.015,10
TOTAL ACTIVO	2.032.278,04	1.136.682,14	270.457,41	25.090,77	54.094,58
PASIVO	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
A) PATRIMONIO NETO	1.324.469,70	691.566,52	130.290,21	3.295,91	-2.831,53
A-1) Fondos propios	1.324.469,70	691.566,52	130.290,21	3.295,91	-2.831,53
I. Capital	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
1. Capital escriturado	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
100. Capital social	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
III. Reservas	671.566,52	2.000,00	0,00	0,00	0,00
112. Reserva legal	2.000,00	2.000,00	0,00	0,00	0,00
113. Reservas voluntarias	669.566,52	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Resultado de ejercicios anteriores	0,00	108.290,21	-16.704,09	-22.831,53	0,00
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	0,00	108.290,21	-16.704,09	-22.831,53	0,00
120. Remanente	0,00	108.290,21	0,00	0,00	0,00
121. Resultados negativos ejercicios anteriores	0,00	0,00	-16.704,09	-22.831,53	0,00
VII. Resultado del ejercicio	632.903,18	561.276,31	126.994,30	6.127,44	-22.831,53
129. Resultado del ejercicio	632.903,18	561.276,31	126.994,30	6.127,44	-22.831,53
C) PASIVO CORRIENTE	707.808,34	445.115,62	140.167,20	21.794,86	56.926,11
III. Deudas a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	50.000,00
1. Deudas con entidades de crédito	0,00	0,00	0,00	0,00	50.000,00
520. Deudas a corto plazo con entidades de crédito	0,00	0,00	0,00	0,00	50.000,00
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	707.808,34	445.115,62	140.167,20	21.794,86	6.926,11
6. Otras deudas con Administraciones Públicas	707.808,34	445.115,62	140.167,20	21.794,86	6.926,11
4751. Hacienda Pública, acreedora por retenciones practicadas	707808,34	445115,62	140.167,20	21.794,86	6.926,11
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2.032.278,04	1.136.682,14	270.457,41	25.090,77	54.094,58
	Cuadre	-2.032.278,04	0,00	0,00	0,00
Fondo de maniobra	1.324.469,70 €	691.566,52 €	130.290,21 €	2.272,12 €	- 10.442,04 €
Ratio de liquidez	2,87	2,55	1,93	0,90	0,82

Vemos como durante los dos primeros años tenemos un fondo de maniobra negativo.

Este dato tiene que ser comparado con la ratio de liquidez que muestra la capacidad de

hacer frente a las deudas a corto plazo y la fórmula es igual al activo corriente/pasivo corriente. Por lo tanto, para ser capaces de hacer frente a las deudas a corto plazo el rango tiene que estar entre 1 y 1,5 y cómo podemos observar durante los dos primeros años estamos por debajo del 1 cuando empezamos a poder asumir las deudas.

7. CONCLUSION

Para finalizar con el proyecto, resumiremos las conclusiones obtenidas durante el estudio de la viabilidad del plan de negocio.

El objetivo principal del plan de negocio era estudiar la viabilidad del proyecto mediante el plan comercial y el plan operativo. Durante este mismo, hemos podido comprobar que estamos en un mercado muy saturado por parte del sector de la relojería, pero con mucho potencial si lo vemos desde el punto de vista del veganismo, en plena ebullición. Los datos resultantes del estudio son positivos por parte de los clientes potenciales, donde encontramos un nicho cerrado y concreto, lo que facilita su captación. Pero además de estudiar el entorno, hay que analizar el plan financiero para comprobar si realmente era posible realizar el proyecto o no. Hemos tenido que subcontratar varias labores puesto que no éramos capaces de asumir todos los gastos. Poco a poco hemos conseguido hacer frente a todos los gastos incrementando tanto las ventas como la contratación de nuevo personal y el aumento de inversión en marketing. Con todos estos datos podemos demostrar que es un proyecto con futuro y muy recomendable de emprender.

Aun así, hasta el momento hemos visto como sería el escenario si estuviésemos en la hipótesis de crecimiento base. Pero esta situación podría o empeorar o mejorar. Si estuviésemos en la hipótesis pesimista nos encontraríamos con que por mucho que hayamos estimado un alcance de 18.000 personas en España por ejemplo solo llegamos a 9.000 por lo que todos los gastos menos el del transporte se mantendrían, aunque los ingresos disminuirían, resultando en unas pérdidas insostenibles.

Aquí se puede ver el impacto en el número de clientes dependiendo del alcance.

Tabla 15: Escenarios del proyecto

	ESPAÑA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS
Pesimista						
Alcance en los 5 años	2,5%	3,00%	3,00%	3,00%	1,00%	0,3%
Cientes en los 5 años	9.000	6.750	1.800	900	9.000	6.750
Base						
Alcance en los 5 años	5%	3,50%	3,50%	3,50%	2,00%	0,6%
Cientes en los 5 años	18.000	7.875	2.100	1.050	18.000	13.500
Optimista						
Alcance en los 5 años	7,5%	5,00%	5,00%	5,00%	3,00%	1,0%
Cientes en los 5 años	27.000	11.250	3.000	1.500	27.000	22.500

Pero estos datos son aún más notables cuando se aplican a la cuenta de pérdidas y ganancias. La primera cuenta de resultados muestra como la empresa es insostenible porque los gastos casi duplican las ventas. En esta hipótesis hay dos posibilidades: La primera es bajar los precios de los relojes para vender todas las existencias que tenemos bajando también la inversión en marketing y sobre todo ralentizando el plan de expansión. La segunda posibilidad y la más conveniente sería cerrar la empresa puesto que no hay un buen balance entre los ingresos y los gastos.

Tabla 16: Hipótesis de crecimiento pesimista

Income statement	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	84.049,59	134.834,71	591.942,15	1.005.206,61	1.464.462,81
Costes	31.862,94	-	85.959,91	146.102,68	212.662,38
Variación del stock Inicial	-	19.865,24	610,42	2.233,59	4.972,04
Variación del stock Final	- 19.865,24	- 610,42	- 2.233,59	- 4.972,04	- 8.951,24
Margen Bruto	72.051,89	115.579,89	507.605,41	861.842,38	1.255.779,63
Gastos del personal	42.120,00	57.283,20	178.644,02	220.273,00	267.425,19
Alquiler	10.740,00	10.775,28	22.105,24	22.276,91	22.450,63
Gasto en Marketing	80.000,00	122.000,00	395.200,00	414.960,00	912.912,00
Gasto en Transporte	3.600,00	5.600,00	61.800,00	107.116,00	92.236,00
Gastos varios	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Servicios externos	14.700,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
Gasto en Viajes	1.000,00	3.000,00	7.500,00	7.500,00	10.000,00
EBITDA	- 83.708,11	-101.078,59	- 175.643,86	71.716,48	- 67.244,19
Amortización	-	-	-	-	-
EBIT	- 83.708,11	-101.078,59	- 175.643,86	71.716,48	- 67.244,19
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Impuesto de Sociedades	- 20.927,03	- 25.269,65	- 43.910,97	17.929,12	- 16.811,05
Resultados	- 62.781,08	- 75.808,94	- 131.732,90	53.787,36	- 50.433,14
Benefits distribution					
Dividendos	-	-	-	-	-
Resultados	-	-	-	-	-

Tabla 17: Hipótesis de crecimiento optimista

Income statement	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	242.809,92	400.950,41	1.397.644,63	2.863.966,94	3.943.966,94
Costes	93.553,49	-	202.882,72	416.202,36	572.663,59
Variación del stock Inicial	-	58.934,50	1.746,85	5.534,01	13.296,32
Variación del stock Final	- 58.934,50	- 1.746,85	- 5.534,01	- 13.296,32	- 23.982,32
Margen Bruto	208.190,93	343.762,76	1.198.549,07	2.455.526,90	3.381.989,35
Gastos del personal	42.120,00	57.283,20	178.644,02	220.273,00	267.425,19
Alquiler	10.740,00	10.775,28	22.105,24	22.276,91	22.450,63
Gasto en Marketing	80.000,00	122.000,00	395.200,00	414.960,00	912.912,00
Gasto en Transporte	10.400,00	16.664,00	113.328,00	186.424,00	162.360,00
Gastos varios	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Servicios externos	14.700,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
Gasto en Viajes	1.000,00	3.000,00	7.500,00	7.500,00	10.000,00
EBITDA	45.630,93	116.040,28	463.771,80	1.586.093,00	1.988.841,53
Amortización	-	-	-	-	-
EBIT	45.630,93	116.040,28	463.771,80	1.586.093,00	1.988.841,53
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Impuesto de Sociedades	11.407,73	29.010,07	115.942,95	396.523,25	497.210,38
Resultados	34.223,20	87.030,21	347.828,85	1.189.569,75	1.491.631,15
Benefits distribution					
Dividendos	-	-	-		
Resultados	-	-	-		

En estas hipótesis la situación cambia considerablemente puesto que desde el primero año contamos con unos beneficios considerables para mejorar varios aspectos como aumentar la inversión en marketing y podemos incluso incluir colecciones con distintos productos.

BIBLIOGRAFIA

- Aduanas. (s.f.). Retrieved from <https://www.operinter.com/aduanas/>
- BALLESTEROS RIVEROS, D., & BALLESTEROS SILVA, P. (2004). LA LOGÍSTICA COMPETITIVA Y LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS. *Scientia Et Technica*, X (24), 201-206.
- Blázquez, P. (2018, June 25). Efectos sobre la economía mundial de guerra comercial desatada por EEUU. Retrieved from <https://www.lavanguardia.com/internacional/20180624/45354190159/efectos-sobre-la-economia-mundial-de-guerra-comercial-desatada-por-eeuu.html>
- BioCultura. (s.f.). Información General. Retrieved from <http://www.biocultura.org/madrid/informacion>
- Biswas, S. (2018, April 04). ¿Cuán cierto es que India, donde las vacas son sagradas, es un país de vegetarianos? - BBC News Mundo. Retrieved from <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43636525>
- “Calidad Logística En Proyectos De Negocio.” Marie Glueck RSS, www.eoi.es/wiki/index.php/Calidad_logística_en_Proyectos_de_negocio
- “Cómo Calcular Los Impuestos En Las Importaciones | TIBA.” How to Transport Perishable Goods?, Blogmx <https://www.tibagroup.com/Mx/Wp-Content/Uploads/Sites/5/2018/01/Logos-Tiba-Mexico-Es-231X60.Png>, 31 May 2017, www.tibagroup.com/es/impuestos-importaciones.
- Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. (s.f.). Departamento de Asuntos Económicos y Sociales - Naciones Unidas y el Estado de Derecho. Retrieved from <https://www.un.org/ruleoflaw/es/un-and-the-rule-of-law/department-of-economic-and-social-affairs/>
- ECN. (2018, July 05). Informe del Ecommerce Europeo 2018: Te Contamos Las Conclusiones. Retrieved from <https://www.ecommerce-nation.es/informe-ecommerce-europeo-conclusiones-2018/>
- Euromonitor International. (s.f.). Retrieved from <https://www.euromonitor.com/watches-in-spain/report>
- Europa Press. (2018, July 06). El comercio electrónico en España supera los 30.000 millones en 2017 tras crecer un 25,7%. Retrieved from

<https://www.europapress.es/economia/noticia-comercio-electronico-espana-supera-30000-millones-2017-crecer-257-20180706105750.html>

EY, & Observatorio ecommerce y transformación digital. (2017). Informe de Evolución y Perspectivas Ecommerce [PDF]. ATENTO.

Galeano, S. (2018, October 23). V Estudio Anual de eCommerce en España 2018: El país de los (casi) 20 millones de compradores online. Retrieved from <https://marketing4ecommerce.net/v-estudio-anual-ecommerce-en-espana-2018-20-millones-compradores-online/>

“Guía De Aspectos Legales De Un Negocio Online.” CECARM, Mar. 2017.

Información TARiC. (s.f.). Retrieved from

https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=es&SimDa-te=20190310&Area=CN&MeasType=&StartPub=&EndPub=&MeasText=&Goods-Text=&op=&Taric=9102110000&search_text=goods&textSearch=&LangDescr=es&OrderNum=&Regulation=&measStartDat=&measEndDat=

La Logística Competitiva y La Administración de La Cadena de Suministros. (s.f.).

Retrieved from <https://es.scribd.com/document/81452006/La-Logistica-Competitiva-y-La-Admin-is-Trac-Ion-de-La-Cadena-de-Suministros>

Lantern. (s.f.). The Green Revolution. Retrieved from <http://www.lantern.es/papers/the-green-revolution-entendiendo-el-auge-del-mundo-veggie>

La Razón. Berlín, capital de vegetarianos y veganos. (2016). Retrieved 2018, from

<https://www.larazon.es/lifestyle/tendencias/berlin-capital-de-vegetarianos-y-veganos-KN12682844>

Marketing4ecommerce. (2018, October 23). V Estudio Anual de eCommerce en España 2018: El país de los (casi) 20 millones de compradores online. Retrieved from <https://marketing4ecommerce.net/v-estudio-anual-ecommerce-en-espana-2018-20-millones-compradores-online/>

Mintel. (s.f.). Mercado de alimentos. Retrieved from <http://es.mintel.com/mercado-de-alimentos>

M. P., & J. L. (2016, February). Boletín de Investigación de Constanza Business & Protocol School 2/2016 [PDF].

- Newlink Education. (s.f.). Ranking de países que mejor hablan inglés en Europa (y los peores). Retrieved from <http://www.newlink.es/blog/ranking-de-paises-que-mejor-hablan-ingles-en-europa-y-los-peores/>
- Ohdigital. (s.f.). Qué es Shopify. Retrieved from <https://ohdigital.eu/blogs/aprender-shopify-en-espanol/que-es-shopify>
- Quelle, L. (2018, February 12). Las ventas ecommerce mundiales alcanzan los \$2,30 trillones con el mobile como protagonista. Retrieved from <https://ecommerce-news.es/las-ventas-ecommerce-mundiales-alcanzan-los-230-trillones-mobile-protagonista-73939>
- Quelle. (2018, July 02). El ecommerce europeo factura 602.000MM€ y sigue al alza. Retrieved from <https://ecommerce-news.es/el-ecommerce-europeo-factura-602-000mme-y-sigue-al-alza-81610>
- Roldán, B. (2018, April 09). Las tendencias relojeras, según Baselworld 2018. Retrieved from https://www.abc.es/sumum/estilo/relojes/abci-tendencias-relojeras-segun-baselworld-2018-201804091747_noticia.html
- Xerfi. (2019, January 22). Le marché de l'alimentation végétarienne et végane à l'horizon 2021 - Secteurs & marchés. Retrieved March 27, 2019, from https://www.xerficanal.com/economie/emission/Cathy-Alegria-Le-marche-de-l-alimentation-vegetarienne-et-vegane-a-l-horizon-2021_3746706.html
- 94% de e-commerce españoles espera crecer en 2019. (2019, February 18). Retrieved from <https://www.adigital.org/?noticias=94-e-commerce-espanoles-espera-crecer-2019>