



FACULTAD DE ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES (ICADE)

Diseño de una start-up de venta online de vaqueros a medida personalizables: eFit

Autor: Carmen Rodríguez Cabrera-Kábana

Director: María Olga Bocigas Solar

Madrid

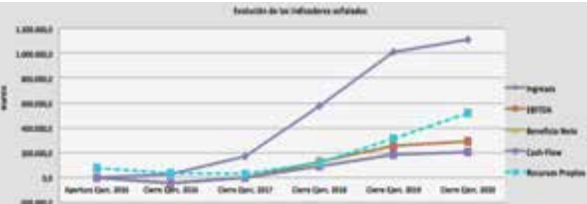
Marzo 2015

Carmen
Rodríguez
Cabrera-Kábana

Diseño de una start-up de venta online de vaqueros a medida personalizables: eFit



CANVAS

<p>Socios clave Fabricante Hemos cerrado un principio de acuerdo con Corte y Confección Olimar S.L.</p> <p>Empresas de logística El envío desde la fabrica a los clientes se realizará a través de empresas de logística especializadas como MRW, SEUR y DHL.</p>	<p>Actividades clave Diseño de pantalones vaqueros a medida. Diseño de opciones de personalización Marketing online a través de las redes sociales, blogs de moda y buscadores. Atención al cliente y seguimiento durante todo el proceso.</p>	<p>Propuesta de valor Ropa a medida y personalizable: - Pantalones vaqueros con ocho medidas personalizables. - Selección entre seis colores y cuatro tipos de tela. - Selección entre mas de 50,000 diseños combinando colores, lavados, hilos, rotos, bolsillos, cremalleras y braguetas.</p> <p>Calidad y precio: Ofrecemos un producto de alta calidad a un precio de 39.90 euros al trabajar directamente con fabricantes y el consumidor final y minimizar los costes al ser una tienda exclusivamente online.</p>	<p>Relaciones con el cliente Durante la selección y pedido: Ayudamos a los clientes a lo largo de todo el proceso de compra y disponemos de chat online, línea telefónica y correo electrónico. Después del pedido: Pedimos feedback a nuestros clientes y les mandamos semanalmente nuestras novedades y las campanas de marketing</p>	<p>Segmento Mujeres entre 20 y 35 años: Con mas de 4.5 millones de personas este es nuestro principal publico objetivo. Este sector esta especialmente preocupado por la moda y la posibilidad de tener ropa a medida. Así mismo, tienen libertad económica y son buscan cada vez mas entre diferentes productos hasta encontrar el mas adecuado al mejor precio. Por último es un publico que esta cada día mas acostumbrado a comprar todo tipo de productos online y son usuarios activos de las redes sociales por lo que es mas fácil llegar a ellos.</p>
<p>Estructura de costes Los principales costes son: Costes variables: - Coste por pantalón: 18,5 euros de media aunque depende de las opciones de personalización seleccionadas. - Coste de envío: 3,5 euros por envío a la península.</p> <p>Costes fijos: - 3 trabajadores en el primer año, 4 en el segundo, 5 en el tercero y 6 a partir del cuarto. Cada trabajador tiene un sueldo de 14.000 euros anuales. - Costes de subcontratación de soporte legal, financiero y servicios informáticos de 1.080 euros al año Adicionalmente tenemos un presupuesto de marketing equivalente al 5% de las ventas objetivas.</p>	<p>Fuentes de ingreso: Venta de los pantalones a 39,90 euros con IVA. Esto nos deja un margen del 43.9% sobre los pantalones vendidos sin descuento y un EBITDA del 26% a partir del quinto año</p> 			

Resumen ejecutivo

eFit es una empresa de comercio electrónico centrada en la fabricación de ropa a medida y personalizable que nace con el objetivo de satisfacer a un cliente cada vez más sofisticado.

Nuestro público objetivo son las más de 4.5 millones de mujeres entre 20 y 35 años que residen en España. Siguiendo la metodología de “*lean start-up*” diseñamos el producto conjuntamente con nuestros clientes. A través de diferentes técnicas de investigación cualitativas (20 entrevistas personales y “*focus groups*”) y cuantitativas (encuesta con 144 participantes) decidimos fabricar pantalones vaqueros a medida con más de 50.000 opciones diferentes de personalización entre telas, colores, bolsillos y demás opciones. Con un precio de 39,90 euros hemos diseñado un producto único en el mercado a este nivel de escala, precio, variedad y comodidad en el servicio (entre los que destaca el envío y devolución gratuitos, y la posibilidad de escoger entre diferentes métodos de contacto tanto online como telefónico).

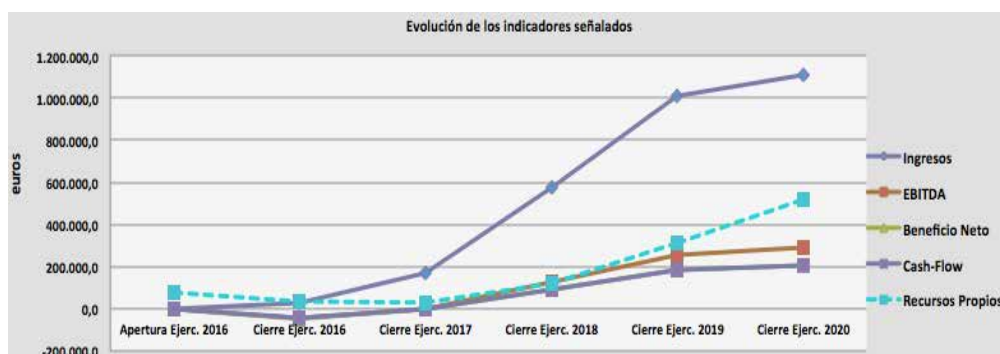
La empresa ha sido creada por una estudiante de 4º curso de ICADE con dedicación completa y en ella trabajan hasta 5 personas adicionales repartidas en 3 áreas principales y empresas subcontratadas en 3 áreas de soporte:

- **Diseño:** Encargado de diseñar los nuevos modelos, añadir colores y opciones de personalización. Es un área fundamental para incorporar nuevos clientes y conseguir nuevas ventas en clientes fidelizados.
- **Marketing:** Encargado de llegar a nuestros clientes y conseguir ventas. Para nuevos clientes desarrollaremos campañas a través de las redes sociales (*Facebook* y *Twitter*) y a través de buscadores (*SEM*). Así mismo trabajaremos con los principales blogs de moda del país y mandaremos semanalmente información a nuestros clientes (*newsletter*). Por último es el departamento encargado de diseñar las campañas y promociones (Ej. recomienda a un amigo, *black friday*).
- **Operaciones:** Encargados de llevar la relación con los fabricantes, garantizar la calidad y contratar a las empresas de logística. También es el departamento encargado de llevar la relación con los clientes tanto por correo como por teléfono.

- **Áreas de soporte:** Subcontrataremos los departamentos de legal, finanzas e informática para garantizar la máxima calidad minimizando el coste.

El precio de 39,90 euros no solo nos proporciona una ventaja competitiva de cara al cliente, sino que también nos permite un margen del 43.9% y un EBITDA del 26%. Con una aporte de capital inicial de 80.000 euros hemos desarrollado un plan de negocio que permite recuperar la inversión y generar un negocio rentable en 3 años. Al quinto año tendremos un negocio nacional estable capaz de generar un margen neto entorno a los 200.000 euros y unas ventas superiores a 1 millón de euros anuales.

Figura I: Evolución de principales indicadores económicos a 5 años



Fuente elaboración propia

Con este potencial estamos ante una oportunidad única de lanzar nuestra propia empresa y perseguir nuestra pasión por emprender. Si bien en España la crisis ha aumentado el paro juvenil y obligado a muchos jóvenes a emigrar, el negocio online abre un nuevo abanico de oportunidades para emprender y demostrar el talento de nuestra generación.

Esperamos haber transmitido en este resumen la pasión por esta oportunidad única e invitamos a leer el trabajo completo para profundizar en el plan de negocio y a unirse a nosotros en esta oportunidad.

Executive summary

EFit is an ecommerce company focused on manufacturing tailored customized clothing. Customers are everyday more demanding and they are looking for individual products that fulfil their needs.

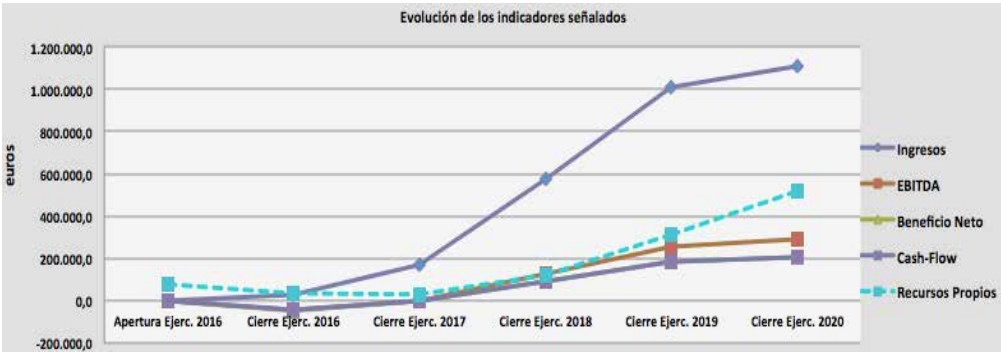
Our main customers are women between 20 and 35 years old (4.5 million) in Spain. Following the lean start-up methodology, we designed the product jointly with our customers. After completing different qualitative (20 personal interviews, and focus groups) and quantitative analysis (survey with 144 respondents); we decided to produce tailored jeans. We offer more than 50.000 different options with different materials, colours, and pockets. Priced at 39,90 euros, we have designed a unique product at this level of scale, price, variety and convenience (including free shipping and free return).

A 4th year ICADE student with full dedication has founded the company. We will hire up to 5 people for the 3 main areas and 3rd parties for 3 additional support areas:

- **Design:** Responsible for designing new products and adding new colours and custom options. It is crucial to attract new customers and increase the sales for our current customer base.
- **Marketing:** Responsible for acquiring new customers and increasing sales. In order to attract new customers we will develop marketing campaigns through social networks (Facebook and Twitter) and search engines (SEM). Additionally, we will partner with the top fashion blogs of Spain and we will send a weekly newsletter to our customers. Last but not least, marketing will be responsible for designing new campaigns and promotions (i.e. referral program and black Friday).
- **Operations:** Responsible for managing the relationship with manufacturers, and with logistics companies. Operations is also in charge of customer service (via call centre and email) and quality assurance.
- **Support Areas:** We will subcontract the legal, finance, and IT departments. Therefore, we can ensure high quality and low cost.

A 39,90€ pricing not only gives us a competitive advantage with our customers and competitors, but also it provides us a 43.9% margin and 26% EBITDA. With an initial capital contribution of 80.000€, we have developed a business plan that allows us to recover the investment and generate a profitable business in 3 years. The fifth year we will have a stable national business capable of generation sales more than 1 million euros and generate and a margin of 200.000€.

Graph I: Evolution of main economic key performance indicators for 5 years



Source: internal analysis

With this potential we are facing a unique opportunity to launch our own business and pursue our passion for entrepreneurship. Spain has been through a deep economic crisis that has increased youth unemployment up to 50% (source INE) and forced thousand of graduates to emigrate. Nevertheless, the online business opens a new brunch of opportunities to undertake and demonstrate the talent of our generation.

We hope to have conveyed our passion for this unique opportunity trough this summary, and we invite you to read the complete paper and join us at this time.

eFit

1.Introducción	
1.1 Objetivos (ropa a medida a precio asequible).....	1
1.2 Planteamiento del tema y motivación.....	1
1.3 Metodología.....	1
2. eFit	
2.1 Presentación de la empresa.....	2
2.2 Selección y diseño del producto.....	4
2.3 Desarrollo en el futuro.....	11
3. Análisis Estratégico (estudio de mercado)	
3.1 Análisis del Entorno General o Macro-entorno.....	12
3.2 Análisis del entorno específico o Sector.....	15
3.3 Competencia.....	19
3.4 Consumidores.....	23
4. Propuesta de valor.....	25
5. Plan de Marketing.....	26
6. Plan de Recursos Humanos.....	33
7. Plan de Operaciones.....	35
8. Plan Financiero.....	39
9. Plan Jurídico.....	51
10. Análisis DAFO.....	52
11. Conclusiones.....	53
12. Bibliografía.....	56
13. Anexos.....	58

1. Introducción.

1.1 Objetivo:

El objetivo principal de este trabajo es estudiar la viabilidad y desarrollar el plan de negocio de eFit, una empresa de comercio electrónico centrada en la fabricación de pantalones vaqueros a medida y personalizables a un precio asequible y capaz de satisfacer las necesidades de un cliente cada vez más sofisticado.

1.2 Planteamiento del tema y motivación:

La idea de este negocio surge con el objetivo de cubrir una necesidad importante para las jóvenes de hoy en día. Debido a que las grandes marcas de la industria de la moda emplean patrones para estandarizar sus prendas a la hora de confeccionarlas, las jóvenes encuentran muchos problemas normalmente a la hora de comprar prendas de vestir que les sienten bien y con las que se vean cómodas.

Tras realizar una investigación de mercados empleando tanto técnicas cualitativas como cuantitativas encontramos que la prenda que más problemas solía presentar a la hora de encontrar una que quedaría realmente bien eran los pantalones vaqueros, puesto que siempre presentaban problemas en el largo, cintura, cadera y tiro entre otras medidas. Por este motivo decidimos lanzar la idea de una empresa que vendiera pantalones vaqueros a medida de manera que se adaptarían perfectamente al cuerpo de la persona y ésta se sintiera cómoda, y ofreciendo al mismo tiempo un toque de exclusividad al tratarse de vaqueros personalizables.

1.3 Metodología:

Para el desarrollo del plan de negocio en primer lugar realizamos una investigación para seleccionar que producto queríamos comercializar y posteriormente conocer la demanda que tendría el mismo.

Para seleccionar el producto y analizar la posible demanda que tendría, empleamos diferentes técnicas de investigación cualitativas (20 entrevistas en profundidad y “focus groups”) y cuantitativas (encuesta con 144 participantes) y a partir de los resultados decidimos fabricar pantalones vaqueros a medida con

más de 50.000 opciones diferentes de personalización entre telas, colores, bolsillos y demás opciones dirigiéndonos a un público objetivo de más de 4.5 millones de mujeres entre 20 y 35 años que hay en este país (Instituto Nacional de Estadística, 2014).

Para realizar un estudio de mercado empleamos un análisis estratégico que consistía en un análisis del entorno general o macro entorno Pestel, un análisis del entorno específico o sector empleando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, un análisis de la competencia y por último un análisis del consumidor.

Este análisis estratégico nos ha permitido comprobar las fortalezas y oportunidades que existen dentro de nuestro modelo, identificar nuestras amenazas y debilidades y crear un modelo que pudiera superar las barreras que vamos a encontrar al lanzar la empresa. También hemos podido obtener un mejor conocimiento del perfil del consumidor gracias al empleo de herramientas como el mapa de empatía.

A la hora de plantear el modelo de negocio seguimos las distintas partes del mismo; el plan de marketing, operaciones, recursos humanos y financiero. Investigando sobre como realizar cada una de ellas, hemos podido ir configurando todos los detalles y estructurando un plan de negocio que resultara viable.

2. eFit

2.1 Presentación de la empresa

eFit, nace con el objetivo de proporcionar ropa a medida directamente desde el fabricante hasta el domicilio del cliente. El nombre aúna:

- **e:** diminutivo de la palabra inglesa “Electronic”, Electrónico en castellano. Su uso está popularizado para designar los negocios que se llevan a cabo de forma online como por ejemplo eCommerce (comercio electrónico).
- **Fit:** palabra inglesa que significa “encajar”. En el contexto de ropa se utiliza para definir que una prenda queda bien.

Nuestro objetivo es proporcionar ropa a medida directamente a los consumidores finales. Para ello los clientes comprarán en nuestra página web

nuestros productos y nos proporcionarán sus medidas. Una vez fabricado se enviará de forma gratuita a su domicilio en el menor plazo de entrega posible.

eFit está fundada por una alumna de 4º curso de grado en Administración y Dirección de Empresas de ICADE. El resto del equipo está formado por trabajadores con un perfil muy diverso en el que hay integrantes especializados en diseño, operaciones y marketing. Adicionalmente tendremos equipos subcontratados de empresas expertas en finanzas, asesoría legal y técnicos informáticos.

La empresa e idea de negocio eFit surge como fruto de la observación y descubrimiento de una cierta oportunidad en el mercado: los clientes son cada vez más sofisticados y demandan productos a medida que ofrecen la garantía de que el producto se adapta perfectamente al cliente y al mismo tiempo buscan la posibilidad de personalizarlos para que se trate de un producto exclusivo.

A modo de un primer contacto con el proyecto y teniendo que estructurar el negocio, hemos utilizado como base el modelo CANVAS, herramienta de gestión estratégica y empresarial que permite describir, diseñar e inventar la dinámica del modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2009) que nos ayudará a detallar más adelante cada paso del plan de negocio. Nos permite contestar fácilmente a las preguntas de qué vamos a vender, a cuánto, cómo lo vamos a hacer y a quién va dirigido el producto. Según hemos ido avanzando en el plan hemos ido cambiando algunos aspectos adaptándonos a las necesidades del cliente y a nuestras posibilidades y restricciones.

En cuanto a la misión y visión de la empresa, es la siguiente:

Misión: “Producir y comercializar online pantalones vaqueros a medida personalizables para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Capacitar y gestionar el talento humano, actuando con responsabilidad social y brindando bienestar a todos nuestros empleados y clientes”.

Visión: “Convertirnos un referente en el mercado de ropa a medida y personalizable en el ámbito nacional e internacional”.

2.2 Selección y diseño del producto

Para conocer la viabilidad que tendría el modelo de negocio, es necesario definir el producto que queremos vender para así poder buscar a nuestros clientes idóneos.

Por tanto nuestro primer paso es definir que productos demanda el mercado, que medidas son las más importantes y que importancia le dan a los posibles diseños personalizados.

Al tratarse de una prenda utilizada tanto por hombres como por mujeres, realizamos un estudio sobre los segmentos a los que dirigimos a la hora de lanzar nuestro producto. Los hombres demandan trajes y camisas a medida, pero este sector ya está cubierto por las sastrerías. Sin embargo, observamos que las mujeres no solo dan más importancia a su imagen, sino que también disponen de muchos menos canales para conseguir ropa a medida y personalizada. En España existen 15,2 millones de mujeres en edad de trabajar (a partir de los 16 años) por lo que creemos que existe una gran oportunidad de mercado. Hemos decidido centrar nuestra atención en chicas jóvenes entre 20 y 35 años que supone aproximadamente un 30% de las mencionadas anteriormente (4.638.573 personas), (Instituto Nacional de Estadística, 2014).

Para comenzar tuvimos un primer contacto con el cliente potencial para conocer las necesidades que este tenía. Primero realizamos una investigación empleando técnicas cualitativas, orientado a la comprensión de las motivaciones psicológicas de las acciones humanas ya que esto nos permitiría conocer en profundidad a nuestro segmento objetivo (Fernández Nogales, Ángel, 2004). Para este primer estudio cualitativo realizamos 25 entrevistas en profundidad.

Nos decantamos por las entrevistas en profundidad sobre las dinámicas de grupo para garantizar que la respuesta no estaba condicionada por el comportamiento del resto. Como ya se demostró en 1951 en el experimento de Solomon Asch (Swarthmore College), (Asch S.E.,1951) un grupo puede influir de forma dramática la respuesta de los individuos del mismo en algunas condiciones. Por eso queríamos preguntar abiertamente a nuestros clientes la

cantidad de ropa que compraban y los problemas que encaraban a la hora de encontrar una que les quedara tal y como deseaban.

En estas entrevistas comprobamos primero que los pantalones en general y los vaqueros en particular eran las prendas que presentaban mayor problema. Adicionalmente se mencionaron otras prendas donde destacaron las camisas, los zapatos y las americanas. A la hora de entrevistar empezamos preguntando por las dificultades que encontraban para dar con una prenda que quedara bien, y pedíamos que nos dieran una respuesta en una escala del 1 al 10 (siendo 10 la máxima dificultad). Sin embargo, observamos que las respuestas no eran obvias y los entrevistados dudaban y cambiaban la respuesta de forma frecuente. Con esta observación decidimos probar otro tipo de preguntas. Cuando preguntábamos cuantas prendas tenían que probarse hasta encontrar una que le quedara bien, las repuestas eran mucho más consistentes y precisas; por eso decidimos mantener esa respuesta a lo largo del resto del estudio.

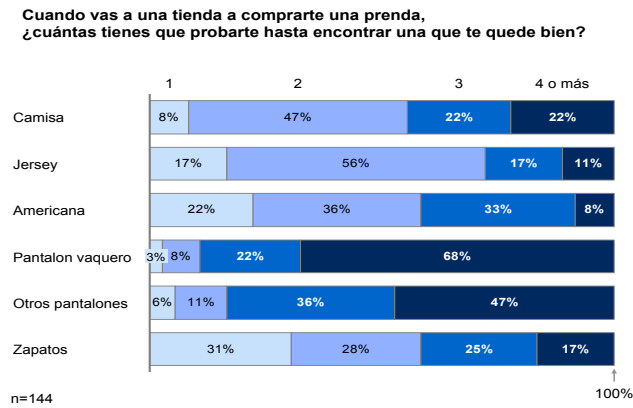
Para confirmar nuestros resultados decidimos realizar un análisis empleando técnicas de investigación cuantitativas (Grande y Abascal, 2006). Diseñamos un cuestionario que nos proporcionara datos sobre que tipo de prendas son las más problemáticas a la hora de adaptarse al cuerpo de la persona y quedar bien, que prenda a medida sería más demandada y el valor que tendría la personalización del producto para el cliente.

Para la encuesta necesitábamos conseguir 100 respuestas de mujeres entre 20 y 35 años. Nuestro objetivo era entender que producto generaba más problemas a la hora de encontrar uno que quedara bien, para así poder ofrecerlo a medida. Difundimos la encuesta a través de las redes sociales (*Facebook* y *Twitter*) y *Whatsapp*. Para el diseño de la encuesta usamos la página web *SurveyMonkey.com*. Finalmente conseguimos 144 respuestas de mujeres entre 20 y 35 años.

En la encuesta vimos que la prenda que más problemas de talla acarrea eran los pantalones vaqueros, donde un 68% de las personas tenían que probarse cuatro o más para encontrar uno que le quedara bien. La segunda prenda era otros tipos de pantalones con un 47% de personas que tenían que

probarse 4 o más. Sin embargo, esta prenda incluía múltiples formatos que hacían imposible poder acceder a todo el mercado.

Figura I: Prendas que presentan más problemas a la hora de



Fuente: elaboración propia

Adicionalmente preguntamos qué medidas eran las más problemáticas. Si hubiéramos visto que una medida concentraba la mayor parte de problemas, no hubiera sido necesario hacer todo el vaquero a medida y podríamos haber producido un mismo vaquero variando esa medida. Sin embargo, en la encuesta las consumidoras dieron gran importancia a todas las medidas (cintura, cadera, el tiro y el largo).

Figura II: Principales medidas que suelen fallar en los pantalones vaqueros

De las principales medidas de un vaquero, ¿Cuánto consideras que suelen fallar las siguientes?
Nunca suele fallar. 5- Siempre falla



n=144

Fuente: elaboración propia

Puesto que queríamos ofrecer un servicio novedoso consideramos que la mejor forma de profundizar en nuestro concepto era realizar una nueva investigación empleando técnicas cualitativas. En este caso elegimos realizar dinámicas de grupo porque consideramos que es la mejor técnica cuando estamos discutiendo distintas opiniones y porque creemos que los comentarios de los diferentes participantes darían pie a nuevos comentarios e ideas, es decir, consideramos que el grupo produciría más ideas en conjunto que la suma de las ideas de cada persona por separado (entrevistas en profundidad). Así mismo, observamos que al ser preguntas de gustos tan personales y variados, los entrevistados no dudaban en disentir y dar su opinión sobre los colores, estilos y opciones de personalización que buscaban en las prendas.

Otro de los motivos por los que escogimos este tipo de técnica cualitativa fue porque nos proporcionaba la posibilidad de obtener “*feedback*” sobre el producto por parte del cliente de una manera inmediata y más profunda.

Durante las dinámicas de grupo en primer lugar realizamos una sesión de “*fitting*” en las que discutimos con el grupo que medidas consideraban más importantes a tener en cuenta a la hora de fabricar el pantalón y les enseñamos a tomar las medidas de la manera correcta para que supieran como hacerlo de cara a hacer un pedido por la página web. Después realizamos una sesión de diseño en la que les mostramos los distintos tipos de telas para el vaquero y aceptamos sugerencias sobre la personalización de los mismos.

De esta manera, tras las respuestas de los cuestionarios decidimos que nuestro producto serían los pantalones vaqueros, y tras las distintas dinámicas de grupo obtuvimos conclusiones sobre como íbamos a desarrollar el negocio de los pantalones vaqueros a medida.

Para la compra de nuestros pantalones vaqueros a medida, a la hora de realizar el primer pedido el cliente tendrá que introducir sus medidas a través de la creación de una cuenta en la plataforma web. Una vez realizado el primer pedido, para realizar los siguientes tan solo tendrá que iniciar sesión en su cuenta y elegir la tela y los accesorios para personalizar su prenda puesto que

sus medidas habrán quedado guardadas en el sistema. Sin embargo, el cliente siempre tendrá la posibilidad de cambiar sus medidas si quiere.

The image shows a web form for taking measurements. At the top, there is a text input field containing 'Carmen' and a 'For' label. Below it is a 'Gender' dropdown menu with 'Female' selected. Next is a 'Fit' dropdown menu with 'Fix' selected. The form contains several input fields for measurements: 'Length', 'Waist', 'Seat', 'Front Rise', and 'Back Rise'. Below these are two rows, each with a 'Select' dropdown menu and an input field: the first row is for 'Thighs' and the second for 'Knee'. At the bottom, there is a 'Leg Opening' input field and a 'Measurement profile name' label with an empty input field.

El cliente deberá rellenar las medidas necesarias a la hora de fabricación del pantalón para que se adapten perfectamente a su cuerpo.

En primer lugar ofreceremos una variedad de estilos a la hora de confeccionarlo.

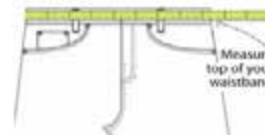
1. Clásico: Vaqueros cómodos en los muslos y que se van estrechando hacia abajo.
2. Rectos: En este tipo de vaquero la parte inferior de la pierna tiene la misma medida que la rodilla.
3. Pantalones Campana: Vaqueros un poco estrechos en los muslos y que ligeramente se ensanchan hacia el final. La parte inferior de la pierna debe ser más ancha que las rodillas en este caso.
4. Semi Baggy/Baggy: Estos vaqueros son sueltos en la parte del muslo y las rodillas y luego se estrechan un poco hacia la parte inferior, Semi Baggy es entre " ajuste confort Clásico" y " Baggy "
5. Estrechos o "Pitillo": Estrechándose hacia la parte inferior de la pierna. Las mediciones de la rodilla y de la parte inferior de la pierna que se den juegan un papel crucial en la determinación de la forma.

Una vez elegido el estilo de forma del pantalón se darán las siguientes medidas:

Largo: Se habrá de medir la longitud desde la cintura hasta el suelo o la longitud que se desee. Se debe medir la longitud mientras lleve los zapatos. Para obtener medidas más precisas también deberán medir la longitud exterior de sus pantalones vaqueros que posean, y registrar la longitud que se sea mayor.



Cintura: El cliente deberá medir el área de la cintura en la que desea usar sus pantalones vaqueros. Asegúrese de que la cinta quede firme, pero no tirando con fuerza, ni tampoco demasiado suelto.



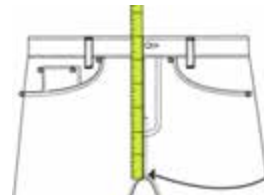
No diga la talla que suele usar, en los pantalones vaqueros la medida de la cintura es siempre mayor que la de la talla y las tallas suelen variar de una marca a otra.



Trasero: Se tendrá que medir la parte más ancha de caderas. Manteniendo la cinta métrica aquí y la zona que da la medida máxima será el "trasero" requerido.



Tiro delantero: Medirá desde la entrepierna, donde la costura interna se une con las costuras delanteras y traseras de la parte superior de la cintura. Se habrá de medir con la parte de delante plana, estirando la zona al máximo. Podrá aumentar o disminuir esta medida en base a las preferencias personales.



Tiro trasero: Medirá desde la entrepierna, donde la costura interna se une con las costuras delanteras y traseras de la parte superior de la cintura en la parte posterior. Aumentará o disminuirá el tiro trasero en caso de que nos parezca un poco desajustada o en caso de que no concuerde con el resto de las demás medidas.



Muslos: Existirán dos tipos de medidas para los muslos. Una de las opciones será con un pantalón vaquero puesto midiendo la parte más ancha del muslo. La otra opción para obtenerla es mediante la medición de un vaquero terminado.

Se deberá medir el muslo en la entrepierna, donde la costura interna se une con las costuras delanteras y traseras. Se ha de medir desde un lado hasta el otro, directamente a través de la anchura de la tela cuando esté estirada. A continuación, multiplicar esta medida por 2.

Podrá aumentar o disminuir esta medida basada en la preferencia personal. Evitar el error de medir hasta la mitad para la rodilla, la posición correcta es en la entrepierna esta es también la parte más ancha de los muslos.



Rodilla: Midiendo con el pantalón puesto alrededor de su rótula, de manera precisa, con espacio para un solo dedo o bien midiéndolo en un vaquero que tenga ya y multiplicándolo por 2. Podrá incrementar o disminuirlo en base a sus preferencias.



Abertura de la pierna: Medida de un lado al otro lado. A continuación, se deberá multiplicar esta medida por 2. Esa será la medida de apertura de la pierna.



Opciones de personalización

1º Colores: comenzaremos con colores clásicos como el azul, negro, gris y el blanco y posteriormente añadiremos más variedad de colores.

2º Lavado: en esta sección se podrá elegir entre opciones como el lavado a la piedra, desteñido y desgastado entre otros.

3º Abertura: se podrá elegir entre botón y cremallera o solamente botonadura.



4º Tela del forro del bolsillo: habrá disponible una gran variedad de forros para el interior de los bolsillos entre los que elegir, de distintas telas y colores.

5º Color del hilo: las costuras del pantalón podrán ser de hilo de diversos colores, entre ellos el kaki, negro, blanco, rojo, naranja y gris.



6º Bolsillo trasero: se ofrecerán distintas posibilidades para la configuración del bolsillo trasero del pantalón.



7º Rotos: también será posible personalizar los pantalones añadiéndole rotos para los estilos más atrevidos.

8º Cremalleras: existirá también la opción de añadir cremalleras en los bolsillos o en otra parte del pantalón.

2.3 Desarrollo en el futuro

Una vez estemos ya asentados en el mercado tendremos mejores relaciones con nuestros proveedores e intentaremos innovar en cuanto al material del vaquero, proponiendo un nuevo material de mejor calidad, añadiendo telas y colores más atrevidos y nuevos modelos. Todo ello se realizará en el futuro tras invertir en I+D conjuntamente con la empresa proveedora.

Otra idea para el desarrollo futuro es la expansión de nuestro negocio, en primer lugar nacional, comercializando con otras zonas de la península y

posteriormente realizar la venta de manera internacional primero a Europa y después a otros continentes.

Por último también existe la idea de expandir nuestro producto a nuevos públicos, en este caso el siguiente segmento al que nos dirigiríamos sería la fabricación de pantalones vaqueros para hombres puesto que creemos que se trata de un segmento de gran interés y con mucho potencial.

3. Análisis Estratégico

3.1 Análisis del Entorno General o Macro-entorno. PESTEL.

El primer paso de este proyecto será analizar el macro-entorno en el que va a operar nuestra empresa. El análisis Pest o también conocido como Pestel posteriormente cuando se agregaron los factores ecológicos y legales, supone una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra el negocio (Bensoussan & Fleisher, 2013).

Funciona como un marco para analizar una situación y es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea.

Por tanto, a través de esta técnica podemos evaluar los objetivos estratégicos de eFit y conocer cómo el entorno en el que opera afecta a sus decisiones presentes y futuras.

1. Factores **Políticos**: España (lugar de residencia de la empresa) se caracteriza por su estabilidad de gobierno (cinco presidentes en los últimos 34 años). En cuanto a la política fiscal, a pesar de que durante los últimos años haya sido restrictiva debido a la crisis, el gobierno español ha acordado bajar el impuesto de sociedades sucesivamente durante los próximos dos años (del 30% al 25% en 2016). Esto va a generar un impacto importante en todas las empresas del sector textil de

este país, pagando menos impuestos y obteniendo un beneficio mayor en su cuenta de resultados.

2. Factores **Económicos**: situación caracterizada por la dificultad de obtención de crédito concedido por entidades bancarias en España (esta situación poco a poco está cambiando). Por otra parte, el emprendimiento tiene en nuestro país un fuerte respaldo social con numerosos proyectos apoyados por programas de financiación por parte del Ministerio de Economía e Industria para PYMES como son el programa Avanza o los préstamos Enisa. En cuanto a la crisis económica a nivel mundial, se sabe que ha provocado una disminución de la renta per cápita que hace que el poder de compra de nuestros clientes se vea disminuido. Por este motivo, nuestra empresa ofrece productos de calidad pero asequibles.

Por otro lado, se sabe que existe un exceso de producción en esta industria ya que debido a la eliminación de fronteras, los clientes y productores actúan a nivel global y siempre se busca una reducción de los costes. Sin embargo, nuestros productos se diferenciarán de la competencia en parte por ser productos 100% españoles.

3. Factores **Socioculturales**: en la actualidad, existe una gran preocupación por la moda y la imagen. La moda se ha democratizado, y cualquier persona puede vestir a la moda y con diseño a precios bajos. Además, existe una homogeneización de las tendencias en los mercados internacionales gracias a la globalización y los gustos son muy similares. El gasto en ropa por persona durante las últimas décadas ha ido aumentando a pesar de la crisis: las personas se preocupan mucho más por su apariencia. Por ello, intentamos ofrecer un producto que se adapte perfectamente a las necesidades del cliente y que le garantice que le sentará mejor. Por otro lado, juegan un papel fundamental en este sector otros aspectos inmateriales como son el diseño y la marca.

El pantalón vaquero es un básico que siempre estará a la moda. En sus inicios, eran usados por los trabajadores manuales, sobre todo en

trabajos pesados como los mineros y agricultores de principios del siglo XX. Sin embargo, en los años 70 fueron aceptados por la sociedad y desde entonces su aceptación ha seguido creciendo hasta el punto en que ahora forma parte del fondo de armario de tanto hombres como mujeres independientemente de su clase social o su trabajo.

4. Factores **Tecnológicos**: en lo que se refiere a la tecnología, la industria de la moda está en un proceso de adaptación al uso de la tecnología para poder fabricar nuevas prendas que no solo estén a la moda sino que también aporten calidad, comodidad y nuevos estilos. Por ello, los factores tecnológicos progresivamente tomarán mayor protagonismo en la industria textil. Por otro lado también es importante comentar la relevancia que han tomado las nuevas tecnologías en la vida cotidiana de las personas y como el uso de las mismas aumenta cada vez más, por ello creemos que establecer un negocio *online* es una gran oportunidad.
5. Factores **Ecológicos**: con la creciente preocupación por el medioambiente y el aumento del número de campañas que buscan la concienciación de las personas sobre la obligación moral del uso de prendas ecológicas; es indispensable pensar en este aspecto puesto que se presentan en la actualidad grandes plataformas contra la fabricación de prendas con pieles de animales y demás acciones que perjudican al entorno ecológico. El concepto de "Eco-fashion" gradualmente toma mayor importancia en la sociedad.
6. Factores **Legales**: El comercio electrónico es uno de los sectores que mayor crecimiento ha experimentado a nivel mundial. En líneas generales, la venta por internet se diferencia de la venta física en la licencia de apertura que requiere esta última. Una de las normativas a la que se debe prestar atención es la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico (LSSI) (Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico, BOE, 2002), que regula las obligaciones a la hora de vender por internet.

Otros aspectos que se deben tener en cuenta son la protección de datos (LOPD, Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal, 1999.), La Ley de Consumidores y de comercio electrónico y las condiciones de uso.

España es un país que goza de estabilidad legal y no se espera que se produzcan grandes cambios en este entorno, quizás políticas que favorezcan al consumidor en términos de comodidad, transparencia u otros aspectos similares.

3.2 Análisis del entorno específico o sector. Diamante de Porter.

Para conocer cuáles son las características de la industria en la que vamos a operar, llevamos a cabo un Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

Este modelo estratégico fue elaborado en 1979 por el economista Michael Porter dentro del entorno específico (un sector) para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad.

Porter explicaba que la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. (Porter, 2008).

Figura III: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: "The five Competitive Forces that shape strategy" Michael E. Porter

- Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores es muy elevada, en concreto el mercado de pantalones vaqueros se caracteriza por una gran variedad de oferta, ya que actualmente en el mercado existen muchas marcas ya bien posicionadas que ofrecen el mismo producto pero de manera estandarizada por tallas. Encontraremos marcas que se dedican exclusivamente a la venta de pantalones vaqueros como Pepe Jeans o Levi's, marcas que al mismo tiempo comercializan otro tipo de prendas como Massimo Dutti, Zara y H&M o grandes marcas de venta online como Asos y Zalando que comercializan nuestro producto entre otros. Consideramos estas marcas como nuestros principales competidores ya que son las marcas a las que suelen recurrir nuestros clientes potenciales para comprar pantalones vaqueros y puesto que poseen rangos de precios similares a los que queremos establecer. La diferenciación existe pero a un precio mucho más elevado. Sin embargo, nosotros queremos ofrecer un producto que se adapte por completo al cliente y que de alguna manera este diseñado por él mismo y por tanto le haga sentir que se trata de algo exclusivo.

Es cierto que nuestra idea de negocio es innovadora y no existe por ahora competencia similar en el mercado. No obstante, corremos el riesgo de ser copiados por cadenas ya posicionadas en este mercado que cuentan con más recursos para ser competitivos. Más adelante analizaremos en profundidad cada una de estas marcas que pueden suponer competencia para eFit.

En cuanto a las barreras de salida, al tratarse de un negocio en el que los costes fijos son pequeños, no existe stock ya que la fabricación se realiza bajo demanda del cliente, no tramitamos pedidos a largo plazo y no disponemos de tiendas físicas.

Todo esto supone una gran ventaja a la hora de querer salir del mercado, añadido a que debido a que se trata de un sector en el que suelen surgir guerras de precios entre varias empresas, el hecho de ser adquirido podría ser una posibilidad en última instancia ya que la consolidación de competidores es muy habitual en estos casos.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores

En cuanto a la posible entrada de nuevos competidores también podemos decir que es elevada, dado que se trata de un sector con continuos éxitos y fracasos. Las barreras de entrada no son muy elevadas y por lo tanto, existe cierta facilidad de acceso a dicho mercado. En cierto sentido, se trata de un Blue Ocean¹, ya que hasta el momento no existe ninguna compañía que se dedique exclusivamente a realizar vaqueros personalizados a medida y con esta forma de negocio.

Por lo tanto, consideramos que contamos con una gran ventaja en la que el coste de entrada será mínimo y sin embargo el de nuestros competidores será más alto.

Para conseguir la fidelidad del cliente de cara a la aparición de competidores ofreceremos servicios adicionales de post venta como pueden ser los arreglos sobre nuestras prendas a un precio más barato y el servicio online que permite realizar la compra sin moverte de casa.

- Productos sustitutivos

Como ya hemos comentado con anterioridad, se trata de un mercado tremendamente competitivo y diversificado en el que podemos encontrar varios sustitutos para nuestros productos.

En el caso de los vaqueros, para el público objetivo, en este caso las mujeres, los sustitutos más claros y directos serían alternativas como vestidos, faldas, monos, leggins y petos.

Si concretamos más también encontraremos para el mismo producto, en este caso pantalones, tejidos sustitutivos como el ante, el cuero, la pana, sintéticos (poliéster) y algodón entre otros.

Sin embargo, se trata de productos que no cubren la necesidad exactamente de la misma forma, puesto que se trata de pantalones estandarizados en

¹ Blue Ocean Strategy: Estrategia creada por W. Cham Kim, que busca dejar a un lado la competencia entre las empresas, ampliando el mercado a través de la innovación. Lo que las compañías necesitan para lograr ser exitosas en el futuro es dejar de competir entre sí.

cuanto a las medidas y con un patrón determinado en cuanto al corte por lo que no se adaptan realmente a la forma del cuerpo a menos que sea de casualidad.

Por tanto, podemos decir que hoy en día no existiría un sustituto completo del vaquero diseñado a medida y que siente de la misma manera.

- Poder de negociación de los clientes

En este caso el cliente es nuestro consumidor final, es decir, mujeres entre 20 y 35 años de edad. El poder de negociación de los clientes por tanto es de nivel medio-alto. Por un lado cabe destacar el alto nivel de saturación y competencia que hay en el mercado de la moda en España. El consumidor tiene la opción de elegir entre una gran variedad de marcas con muy poca diferenciación entre ellas.

Por otro lado, cabe destacar la cada vez mayor sofisticación del mercado que ya no escoge guiado por el precio y está dispuesto a pagar un plus por la diferenciación.

De este modo, encontramos una oportunidad de rentabilidad, pues si al cliente le atrae nuestro concepto, no le importará pagar un precio más alto por ello. Sin embargo, si la idea triunfa, no tardará en ser imitada por grandes cadenas textiles y en ese caso el poder de negociación del cliente será mucho mayor pues se verá ante un gran abanico de tiendas con productos similares.

- Poder de negociación de los proveedores

Al comienzo de nuestra actividad empresarial el poder de los proveedores es elevado, puesto que produciremos volúmenes relativamente bajos al principio hasta que empecemos a desarrollar una buena cartera de clientes. Esto hará que los proveedores exijan ciertas condiciones, las cuales no podremos rechazar, al menos durante el ciclo inicial de la empresa, sin embargo vemos que este tiempo será reducido ya que nuestras ventas aumentarán con rapidez y esto hará que los volúmenes aumenten y la negociación sea más favorable para nosotros de aquí en adelante.

3.3 Análisis de la Competencia

A la hora de posicionar el producto es imprescindible entender el posicionamiento y nuestra diferenciación respecto a las soluciones existentes. El sector de moda es un sector principalmente tradicional en este país, aunque la entrada de nuevos competidores online y el lanzamiento de oferta online por parte de las principales marcas del sector están cambiando nuestra forma de comprar. En este apartado analizaremos las principales tendencias del sector mediante un análisis de los principales competidores.

Durante los últimos años se han detectado las siguientes **tendencias** en el sector:

1. Los **consumidores son cada vez más sofisticados**, educados y exigentes. Actualmente se ha reducido la lealtad a la marca, cada vez los consumidores compararán más productos antes de realizar una compra. Esto les hace mucho más sensibles al precio y a la calidad y diseño percibidos. Como consecuencia se han ido ajustando los precios y márgenes del sector a la par que se han aumentado las campañas de marketing y de diferenciación de las marcas.
2. El segundo gran cambio del sector ha sido la **llegada del negocio online**. Amazon ha enseñado a todo el mundo el éxito del negocio online. Cada vez tenemos menos tiempo libre en nuestras vidas, e internet permite realizar una compra en minutos y recibir el pedido en casa en unos pocos días. En el sector de moda encontramos dos tendencias principales: (i) la entrada de nuevos competidores exclusivamente online (ii) expansión horizontal de las marcas actuales hacia el mercado online.
3. Por último, todos los sectores se han visto afectados por una tendencia de **personalización del producto**. Si somos todos diferentes, ¿por qué tenemos que comprar los mismos productos?. La personalización ha llegado a estos sectores tanto en las propiedades del producto (Ej. opciones en los automóviles, características técnicas de un ordenador) como en el diseño (Ej. colores y carcasas en los teléfonos móviles).

En el mercado en el que eFit actuará podemos distinguir una serie de competidores, que aunque no ofrecen el mismo concepto de vaquero, satisfacen una misma necesidad: ofrecer vaqueros como prenda de vestir siguiendo siempre las últimas tendencias. En un primer nivel vamos a diferenciar a los competidores en dos categorías: competidores tradicionales y nuevos competidores online.

3.3.1 Competidores tradicionales

El sector textil ha estado siempre presente en nuestras vidas. Hasta ahora la forma de venta era mediante una tienda física. Sin embargo, actualmente muchos han crecido horizontalmente y han incorporado tienda online. En España los líderes de mercado son las cadenas del grupo Inditex y otras marcas especializadas en la producción de vaqueros.

La elección de los siguientes competidores como los más directos a nuestro negocio se debe a que sus rangos de precios son parecidos a los nuestros, ofrecen pantalones vaqueros con características similares a las que ofrecemos nosotros y puesto que se trata de las marcas que nuestro segmento objetivo está habituado a comprar.

Zara (Inditex): Es la cadena insignia del grupo Inditex con 2034 tiendas en el mundo, distribuidas en 88 países en los cinco continentes y también dispone de una página web para venta online de sus prendas.

Por número de tiendas, el primer país es España, donde se encuentran 453 tiendas.

El intervalo de precios que se puede encontrar en esta marca para los pantalones vaqueros se sitúa entre los 20 y 50 euros.

A pesar de que con se conocen los datos exactos sobre los resultados de la marca Zara, es cierto que Inditex logró una facturación de 553 millones de euros a través de la venta por Internet en 2013, un 42% más que el año anterior (Casado, 2014).

Esto nos indica que se trata de una marca que tiene mucho éxito a nivel mundial y cuyos beneficios siguen ascendiendo a pesar de las épocas de crisis, por lo que se trata de un gran competidor.

Massimo Dutti (Inditex): Massimo Dutti nació en el año 1985 y fue adquirida posteriormente por Inditex en 1991. Actualmente supera la cifra de 762 tiendas en más de 71 países y de las cuales 224 se encuentran en España.

El estilo que maneja es clásico, elegante y estudiado; tanto ropa de diario como formal. Es menos económica que el resto de las tiendas del grupo Inditex. El precio de los pantalones vaqueros de esta marca entorno a los 50 euros.

Massimo Dutti, al igual que otras cadenas de Inditex, también se ha sumado a la venta online de sus prendas y accesorios. (Inditex)

Levi Strauss & Co.: Es una empresa productora de prendas de vestir, conocida mundialmente por su marca Levi's de pantalones vaqueros. Fue fundada en California y comercializa ropa vaquera bajo sus marcas Levi's, Dockers y Slaters. La marca de vaqueros Levi's se caracteriza por la gran variedad de diseños que ofrece adaptándose a los distintos estilos del cliente. Levi Strauss generalmente fabrica sus productos en las regiones donde los comercializa y el rango de precios en el que se sitúan sus vaqueros es entre 80 y 110 euros. (Levi Strauss & Co.)

Pepe Jeans: Pepe Jeans London es una marca de vaqueros y ropa de sport establecida en la zona de Portobello Road de Londres en 1973 , y con sede en Sant Feliu de Llobregat , España.

Desde sus orígenes de un pequeño puesto en el mercado a una marca de \$500m, Pepe Jeans se ha transformado en una marca estrella de ropa vaquera en toda Europa. La marca hoy tiene presencia en más de 80 países de todo el mundo y sus precios para el pantalón vaquero se encuentra entre los 70 y 100 euros (Pepe Jeans).

H&M: H&M es una cadena sueca de tiendas de ropa, complementos y cosmética con establecimientos en Europa, Oriente Próximo, África, Asia y América. Cuenta con un total de 2300 tiendas propias repartidas en 44 países. Asimismo, vende ropa por catálogo y a través de Internet en ciertos países. H&M es el segundo grupo textil más importante de Europa en facturación. El precio de los pantalones vaqueros de esta marca oscila entre 24,99 euros y 49,99 euros (H&M).

Primark: La cadena irlandesa de tiendas especializada en ropa y complementos a precios bajos. Ofrece un producto básico con una calidad baja pero con unos precios totalmente fuera del sector. La mayoría de los productos que venden se fabrican exclusivamente para el grupo, pero también se comercializan prendas fuera de temporada de otras marcas. En total posee 293 tiendas (Primark).

3.3.2 Competidores exclusivamente online:

En este segmento de competidores encontraremos marcas muy conocidas en el mercado del eCommerce como son Asos y Zalando (distribuidoras exclusivamente de ropa de venta online).

Asos

Asos es la tienda online líder en posicionamiento de mercado. Se diferencia en estilo e imagen de marca, mientras el resto de competidores se centran en aumentar ventas a costa y reforzar la imagen de marca solo cuando tienen suficiente tamaño.

Actualmente Asos ofrece más de 850 marcas diferentes en diferentes categorías de ropa y accesorios. Cuenta con páginas web para el Reino Unido, EE. UU., Francia, Alemania, España, Italia y Australia y realiza igualmente envíos a más de 190 países desde su almacén central de distribución del Reino Unido.

Con una moda dirigida al público de entre 16 a 34 años, ASOS atrae a más de 13,6 millones de visitantes al mes y hasta el 30 de septiembre de 2011 tenía 3,7 millones de clientes activos en 160 países (habiendo comprado en los últimos 12 meses). (Asos) (Zalando)

El rango de precios para nuestro producto en esta tienda se sitúa entre 40 y 60 euros en lo que respecta a la marca propia.

Zalando

Zalando es una empresa de venta de ropa online al por menor que nació en 2008 y cuya sede se encuentra en Berlín. Actualmente es el líder europeo en volumen. Zalando Comercializa más de 100.000 artículos y 1.300 marcas.

La empresa ofrece un amplio abanico de calidad y precio e incluye productos nuevos y productos de promociones pasadas con altos descuentos. En cuanto a sus servicios, la empresa siempre ha estado enfocada en dar la mejor experiencia de compras y desde el principio ha ofrecido envíos y devoluciones gratuitos.

El crecimiento de esta compañía ha sido exponencial. Cerró el año 2014 con 2,300 millones de euros de ingresos y 8,500 empleados. Estos números le han servido para salir a bolsa con una capitalización bursátil de 5,900 millones de euros (Zalando).

3.4 Análisis del Consumidor

Para realizar un buen análisis del consumidor empleamos el mapa de empatía, un perfilador del cliente realmente simple que ayuda a ir más allá de las características demográficas de los clientes y desarrollar una mejor comprensión del entorno, los comportamientos, las preocupaciones y las aspiraciones del mismo.

La utilización de este mapa, permitirá diseñar un modelo de negocio más fuerte, debido a que el perfil de cliente guía el diseño de mejores propuestas de valor, las formas más convenientes de llegar a los clientes, y una relación con el cliente más apropiada (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Es importante ofrecer al cliente el bien que busca y no aquello que creemos que le puede interesar. Por eso es necesario conocer en profundidad al cliente y poder enfocar nuestra propuesta de valor hacia él. Para ello hemos realizado un mapa de empatía del consumidor de pantalones vaqueros al que nos dirigimos.

Por tanto a través de este método podemos conocer que nuestro **cliente de vaqueros** eFit se caracteriza por:

3. ¿Qué piensa y siente? ¿Qué le mueve?: Nuestros clientes tienen un gusto especial por la moda, están al día de las últimas tendencias y buscan la forma de ir de una manera cómoda y al mismo tiempo verse bien. Se trata de personas que ven la moda como una forma de expresar su personalidad o que tienen una fisonomía distinta a los patrones empleados en las tiendas convencionales y buscan la manera de encontrar la prenda que les haga sentirse bien. Dan bastante importancia a la manera en que la prenda se adapta a su cuerpo y por tanto prefieren llevar prendas que queden bien a aquellas que imponen los cánones de otras marcas. La necesidad de cubrir este sentimiento de seguridad en uno mismo al sentirse bien hará que la idea sea un éxito.
4. ¿Qué oye y qué ve? Como hemos comentado en el punto anterior son clientes interesados por la moda y por tanto prestan bastante atención a como visten las personas y como les sientan las prendas que utilizan.
5. ¿Qué dice y hace? Nuestro target se deja bastante influenciar por aquello que ve y oye de sus personas más cercanas. Está preocupado por la apariencia y la seguridad en si mismo para transmitirlo a los demás y que estos también lo sientan. Se trata de personas que dan mucha importancia a su imagen.

Como conclusión del estudio anterior, podemos afirmar que si bien existen amenazas como el exceso de producción en este sector debido a la existencia de un gran número de competidores, la elevada rivalidad entre ellos y su posicionamiento en el mercado, consideramos que tenemos grandes oportunidades en el sector que derivan del hecho de llevar a cabo una estrategia *Blue Ocean*. Ofreciendo algo totalmente innovador que no existe en el mercado al tratarse de un producto personalizado a un precio muy asequible y teniendo unos bajos costes que hacen que las barreras de salida sean bajas, tenemos una gran ventaja competitiva. Sin embargo, debemos considerar el riesgo de que las grandes cadenas imiten esta idea.

4. Propuesta de valor

Ofrecemos a nuestros clientes un nuevo concepto de vaqueros, que se adapta a su figura y a su estilo mejor que los modelos ya existentes en el mercado y siendo al mismo tiempo económico.

- **“Fiting”**: Cada persona no solo es diferente por dentro, también lo es por fuera. Sin embargo, las marcas tradicionales obvian esas diferencias poniendo tallas a los modelos y asumiendo que una talla sirve a todas las personas con esa medida de cintura. En nuestra propuesta el cliente puede escoger todas las medidas relevantes para crear un producto único que se adapte a su figura.
- **Personalización**: ¿Cuántas veces has visto en una tienda un pantalón del que te gustaba la forma pero no alguno de los complementos (Ej. rodillas rotas, cremallera en los bolsillos, etc.)? Cada cliente busca cosas diferentes en un pantalón. En nuestro modelo se puede personalizar las principales características del pantalón: estilo, tipo y color de la tela, número y forma de los bolsillos y el tipo de cremallera, entre otros.
- **Calidad y Precio**: Las marcas tradicionales tienen márgenes superiores al 60-70%. Al trabajar directamente con los fabricantes y los consumidores podemos ofrecer una gran calidad a un precio ajustado. También las marcas tradicionales sufren un gran deterioro del margen debido al volumen de ventas en rebajas (donde normalmente se ofrecen descuentos del 30% al 60%). Al fabricar bajo pedido podemos mantener nuestro margen en todos los productos.
- **Conveniencia**: El ritmo de vida del Siglo XXI deja menos tiempo libre y muchas más opciones de ocio. Por eso cada vez son más las personas que compran sus productos online y simplemente esperan a recibirlo directamente en la puerta de su casa o en su oficina. Los negocios de venta online han revolucionado todo el sector y son el presente y futuro en todos los sectores. Por ejemplo, la empresa estadounidense Amazon reparte todo tipo de productos directamente a hogares en más de 45

países y tiene actualmente un valor de mercado superior a los 178.000 millones de dólares (159.000 millones de euros). En el sector de ropa, Zalando con presencia en 14 países europeos (incluido España) salió a bolsa el 1 de Octubre de 2014 y actualmente tiene una capitalización bursátil de 5.700 millones de euros.

- **Servicio al cliente:** Por último, no hay nada que moleste más que comprarse un pantalón nuevo y ver que al poco tiempo un botón se rompe y tener que tirarlo entero. Nuestro servicio de atención al cliente dará soporte a nuestros clientes durante toda la cadena de valor. Primero serán el principal punto de contacto a la hora de realizar un pedido, resolverán todas las dudas, ayudarán a tomar las medidas, y guiarán a los clientes a lo largo del proceso de realizar un pedido. Segundo informarán del proceso de fabricación y envío. Tercero garantizarán que el pantalón cumple todas las condiciones y expectativas del cliente. Finalmente se harán arreglos a los pantalones si más adelante se rompe alguna parte (Ej. un bolsillo).

5. Plan de Marketing

Segmento atendido:

A pesar de tratarse de una prenda utilizada tanto por hombres como por mujeres después de realizar un estudio sobre los segmentos a los que dirigimos a la hora de lanzar nuestro producto, consideramos que puesto que las mujeres dan más importancia a esta prenda y como sienta a la hora de cuidar su imagen será éste el principal segmento al que nos dirijamos en primer lugar.

En España existen 15,2 millones de mujeres en edad de trabajar (a partir de los 16 años) por lo que creemos que existe una gran oportunidad de mercado.

Sin embargo, hemos decidido centrar nuestra atención en chicas jóvenes entre 20 y 35 años que supone aproximadamente un 30% de las mencionadas anteriormente (4,638.573 personas), según el Instituto Nacional de Estadística.

Consideramos este segmento como nuestros clientes de más valor pues tienen una visión más internacional de la moda y están abiertas a nuevas tendencias y a conceptos más rompedores. Creemos también, que sería más fácil captar a este público por la juventud de nuestro equipo, ya que conocemos de forma más cercana las necesidades y gustos de este segmento y, por otro lado, por el uso que este segmento da a las redes sociales, que serían en un primer momento nuestro principal medio de comunicación.

La amplitud de este segmento supone unos gustos muy heterogéneos a medida que cambia la edad y el estilo, desde las más jóvenes y modernas que se atreven a probar cosas diferentes (rotos, cremalleras etc.) hasta las que se consideran más clásicas. Por ello eFit ofrece la opción de personalizar la prenda de acorde con el gusto de cada una de las personas y adaptar el producto a sus necesidades particulares. Buscamos productos que se adapten a las características juveniles de este segmento, con colores alegres y gran variedad de diseños, además de precios no demasiado altos.

Servicio postventa y sistemas de garantía.

El cliente siempre tendrá la opción de devolver el producto y la totalidad del precio del bien le será reembolsado. El cliente únicamente correrá con los gastos de envío. En lo que respecta al tiempo para efectuar la devolución, la legislación europea ha introducido cambios para establecerlo en catorce días.

En el caso de que el producto fuese defectuoso o no concordase con las imágenes que se habían mostrado al cliente, la empresa correrá con los gastos de envío y el cliente tendrá la opción de volver a realizar el pedido con envío completamente gratuito.

En todo caso, nuestra política de devoluciones se expresará de forma clara y transparente en nuestra página para evitar cualquier confusión. Así mismo, se mostrará un índice de satisfacción de productos que refleje el ratio de devoluciones del mismo, lo que ayudará a reforzar la confianza en la compra del producto y en nuestra empresa.

Como servicio Post venta realizaremos arreglos en caso de que más adelante se rompa por ejemplo algún bolsillo, botón o cremallera.

Política de precio:

La estrategia de precios se fija en torno de un solo objetivo: el cliente. Para ello hemos buscado no solo un precio ajustado, si no también una simplicidad de precios que buscan reducir el miedo a la compra online.

Figura IV: Precios de eFit y sus competidores

	eFit	Zara	H&M	Massimo Dutti	Pepe Jeans	Levi's
Rango bajo	39,90 €	25,95€	24,99€	39,95€	70,00 €	80,00 €
Rango alto	39,90 €	49,95€	49,99€	59,95€	100,00 €	110,00 €

Fuente: Elaboración propia

Puesto que la fabricación del vaquero será subcontratada a un taller a la hora de establecer el precio tendremos en cuenta:

- El coste de producción del producto: el coste del producto fijado por el taller es de 10€.
- El empleo de diferentes telas, colores y diseños pueden incrementar el precio hasta un máximo de 18€ dependiendo del material empleado. Sin embargo, en una primera estimación con clientes de su vaquero perfecto, hemos estimado un coste medio de los vaqueros de 15€.
- La industria tiene unos márgenes superiores al 75%, ya que tiene que pagar grandes costes de estructura y marca.

Con esto hemos fijado un precio de 39,90 euros que nos permite ofrecer un precio muy inferior a las firmas especializadas de vaqueros y en línea con la mejor calidad precio de la competencia

Como hemos comentado este precio busca también fomentar la venta online con las siguientes medidas:

- **Envío gratuito** a toda la península.
- **Incluye todos los modelos y diseños** disponibles. Los cambios de coste de cada diseño son mínimos considerando el precio (menos de 5

euros). El objetivo de esta política es simplificar el proceso de decisión a la hora de crear el vaquero y permitir a cada cliente crear su vaquero perfecto.

- **Calidad garantizada.** Si por cualquier motivo el cliente no queda contento se fabricara otro pantalón desde cero.

Canales de distribución

Hemos decidido empezar a vender nuestros productos a través de la venta online (*Business to Consumer*) ya que nuestra inversión inicial es mínima y se trata de una fabricación bajo demanda que necesita ser realizada a través de la página web debido a la cantidad de datos requeridos acerca de las medidas y personalización de la prenda. Además, esto nos permite tener costes más bajos, ya que tiene mínimas restricciones, el tamaño de la audiencia es mayor (hoy en día todo el mundo tiene en su casa un ordenador o un teléfono móvil con Internet) y nos permite adaptarnos a las condiciones del mercado de forma rápida.

Al tratarse de una *start-up*, la distribución de nuestros productos se hará a través de un canal propio, como ya hemos dicho antes, a través de la página web. De momento, los pedidos se realizarán únicamente por toda la Península (el coste del envío se detalla más adelante). Más adelante, si todo funciona correctamente y nuestra marca consigue posicionarse en el mercado, mandaremos los productos al extranjero también vía Internet y abriremos tiendas propias de venta exclusiva de nuestros productos y enseñar como tomar medidas.

Además, organizaremos de vez en cuando algún que otro mercadillo, *pop-up* o “*showroom*” donde los clientes tendrán la posibilidad de conocer nuestras prendas y tejidos en persona y ver como se realizan las medidas para la correcta fabricación.

En cuanto a la forma de hacer llegar al cliente su pedido lo realizaremos a través de una compañía de mensajería. El mercado de la mensajería está en crecimiento y tiene mucha competencia por lo que contamos con un gran abanico de empresas: SEUR, Nacex, MRW, Correos, DHL o ASM entre otras.

Sin embargo, debido a nuestro escaso volumen de ventas en una primera fase, nuestro poder de negociación y la facilidad de acceder a rappels o descuentos será muy baja.

A la hora de organizar los *pop-ups*, para reducir costes, seremos nosotros mismos los encargados de gestionar las ventas.

Comunicación

¿A quién queremos que lleguen nuestras políticas de comunicación? Es básico y esencial preguntarnos esto antes de llevar a cabo ningún tipo de acción. La respuesta es clara, queremos llegar al segmento de la población descrito anteriormente. A través de nuestra comunicación, queremos lograr que el producto sea cercano y hacer que la decisión de compra de los clientes sea clara, tras un conocimiento total de las características del producto.

Nuestra idea es llevar a cabo estrategias de comunicación al segmento escogido como público objetivo para la venta de vaqueros. Se llevará a cabo una acción publicitaria para el segmento de mujeres de 20 a 35 años.

Para hacer llegar a este segmento nuestro producto vamos a escoger ambas modalidades de comunicación, convencional "*Above the line*" en este caso las revistas y la promoción de ventas y no convencionales "*Below the line*" como las redes sociales, buscadores y blogs de moda. (Kotler & Keller, 2006).

➤ Comunicación convencional

Intentaremos ponernos en contacto con periódicos y revistas para conseguir publicidad. Por otro lado, más en vista a futuro y cuando dispongamos de un mayor presupuesto, consideraremos la posibilidad de utilizar como soporte publicitario las revistas de moda como *Cosmopolitan*, *In Touch* o *Vogue* entre otras, con el objetivo de darnos a conocer a un público más amplio. El uso de este medio de publicidad es bastante corriente ya que es uno de los medios más idóneos para comunicar ofertas, regalos, promociones... y además los jóvenes suelen releer las revistas de moda varias veces, lo que veríamos como una gran ventaja. Por último, buscaremos la posibilidad de añadir Google ads como otra forma de publicidad para dar a conocer nuestro producto.

Promoción de ventas:

No hay nada más importante para una *start-up* que conseguir clientes. Por tanto al principio todas las campanas se centrarán en sacrificar parte del margen para conseguir aumentar las compras y conseguir nuevos clientes. Nuestras principales campanas son:

- Primera compra 10% de descuento: Los nuevos usuarios dispondrán de un descuento estándar del 10% para la primera compra. Un nuevo usuario no solo ha de tener una cuenta nueva, también tiene que usar una tarjeta de crédito que no este registrada al nombre de ningún otro usuario.
- Invita a un amigo y recibid los dos un 25% de descuento: El objetivo es convertir a nuestros clientes en *promotores*. La idea es que compartan con sus amigos la promoción a través de las redes sociales además del boca a boca.
- Compra un segundo pantalón 7 días después de haber recibido uno con un 25% de descuento: Si un cliente acaba de recibir un pedido y le ha gustado, es el momento perfecto para que haga su segundo pedido. Por eso si hace otro pedido en un plazo de 7 días con la misma talla dispondrá de un 25% de descuento.

➤ Comunicación no convencional

Redes sociales:

Hoy en día, el uso de las redes sociales como *Instagram*, *Facebook* o *Twitter* es cada vez más importante y por lo tanto esencial para nuestro



negocio. Todos los jóvenes entre 20 y 35 años poseen una de las mencionadas anteriormente por lo que este medio de comunicación será clave para este segmento.

Inicialmente nos centraremos en la red social más utilizada: Facebook. Para esto el primer paso consiste en crear una pagina de Facebook con nuestra

marca e idea. Estas paginas tienen un funcionamiento similar a una pagina normal. Podemos escribir noticias, lanzar post y llegar así a nuestros potenciales consumidores. Sin embargo esta pagina tiene dos grandes diferencias clave para darnos a conocer: la gestión de nuestros seguidores y los anuncios de pago.

La **gestión de seguidores** permite ver y analizar datos sobre las personas que han dado a “like” a nuestra pagina. Estos datos incluyen:

- **Perfil demográfico:** Edad, nivel de estudios, Universidad, trabajo y lugar de residencia.
- **Gustos:** Nos indica los gustos y aficiones que han compartido nuestros clientes a través de las redes sociales.

Los **anuncios de pago** consiste en anuncios que aparecen a los usuarios de Facebook. Tras definir un mensaje: “Crea tu vaquero a medida por 39.90€” probaremos diferentes campanas con imágenes de nuestros pantalones y así ver cuales son las que mejor funcionan (el funcionamiento se calcula como el coste de adquisición de un cliente o de un “like” en Facebook). Además del anuncio en esta campana podemos escoger el perfil demográfico y gustos de nuestros clientes.

Buscadores (Google):

Para la optimización de Google hay que diferenciar entre dos partes diferentes: SEO y SEM.

- **SEO (Search Engine Optimization):** El objetivo de SEO es muy simple: tener la mejor posición posible cuando una persona hace una búsqueda online. Supongamos que alguien escribe en Google “comprar vaqueros online”. ¿Queremos ser la primera opción de Google o estar en la página 5 donde nunca nos verán? SEO optimiza la posición mediante la gestión de la página web (Ej. *headders*) y generando links que lleven a nuestra página.
- **SEM (Search Engine Marketing):** Al principio es muy difícil tener una buena posición de SEO excepto para búsquedas muy específicas. SEM permite solucionar esto mediante anuncios de pago. Normalmente las

primeras 2-3 posiciones de una búsqueda en Google pertenecen a anuncios de pago y no a búsquedas orgánicas. Posicionaremos nuestro producto con las palabras clave: vaquero online, vaquero a medida, vaquero a medida online.

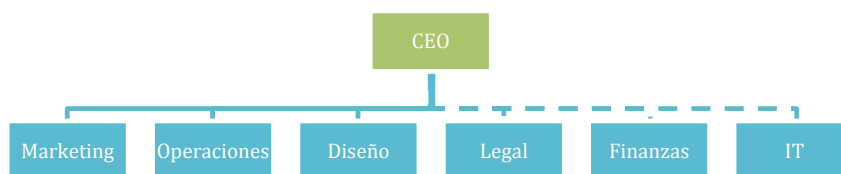
Blogs de moda:

Las blogueras son la mejor forma de llegar a un público determinado. En nuestro caso tenemos que contactar con blogueras de moda que prueben nuestro producto y le den publicidad. El objetivo es que las blogueras más conocidas de España para que en primer lugar hablen sobre nuestros vaqueros en sus blogs y para que, a través de sus perfiles de Instagram, suban fotos de estos dando a conocer nuestra marca.

6. Plan de Recursos Humanos

A continuación y para seguir completando nuestro plan de negocios, vamos a explicar la estructura organizativa fundamental de eFit, además de los distintos departamentos que involucra, la especificación de empleados y asesores que harán que nuestra labor nos permita cumplir los objetivos empresariales.

Figura V: Estructura organizativa de la empresa:



Fuente: Elaboración propia

A la hora de constituir la estructura organizativa de la empresa en primer lugar establecemos departamentos propios de la empresa que serán marketing, diseño y operaciones y en segundo lugar servicios que sean subcontratados,

realizados por expertos independientes como será el caso del asesoramiento legal, financiero y el técnico informático.

El papel de RRHH será realizado a través de entrevistas con los propios trabajadores de la empresa de manera que sean estos mismos quienes decidan si la persona encaja en el perfil o no.

Por tanto, la empresa se divide en 3 áreas funcionales: marketing, operaciones y diseño. Adicionalmente la persona que contrataremos encargada de IT (incluyendo la página web y los sistemas informáticos asociados a esta y al almacén), el asesor legal y el financiero.

El CEO es el encargado principal de gestionar y dirigir la empresa, el que aporta la misión visión y valores de la misma y lo transmite a los demás trabajadores, decide sobre las contrataciones, realiza la búsqueda de financiación en el caso de que sea necesario y planifica la estrategia del negocio.

El departamento de marketing constará de 2 personas que se encargarán de tareas como la búsqueda de nuevas tendencias, decidir el precio y promociones de cada modelo, atraer clientes a la página web mediante el uso de canales de pago (Google ads, Facebook y media) así como la optimización de canales gratuitos (principalmente SEO, relaciones públicas y redes sociales. También se encargarán de mandar cada dos semanas un correo electrónico, conocido como newsletter, a todos los clientes en el cual se le informará de las promociones existentes y las novedades de nuestros productos.

El departamento de operaciones estará constituido por dos personas que tendrán como tarea el procesamiento los pedidos y la gestión de la logística y el servicio al cliente. Adicionalmente este negocio puede tener picos de demanda (ej. lanzar una campaña masiva de marketing, campaña de navidad, promociones como el black-friday). Durante estas épocas todos los empleados darán soporte al procesamiento de los pedidos y estarán bajo el mando del departamento de operaciones. En una “*start-up*” es común que esto requiera pasar largas noches preparando los pedidos si la campaña tiene un gran éxito. El envío está subcontratado a un proveedor logístico capaz de cubrir toda España con una mayor eficiencia.

El departamento de diseño estará formado por una persona se encargará de buscar las nuevas tendencias en cuanto a colores, formas de pantalón, formas de personalización etc. y conforme a ello generará los diseños de los pantalones que vamos a ofrecer y que serán publicados posteriormente en la página web. De esta manera nuestros productos siempre estarán a la moda siguiendo las tendencias y no quedarán obsoletos.

El asesoramiento jurídico a la empresa será realizado por un experto legal subcontratado por empresa, en un comienzo en la constitución de la sociedad y posteriormente en los procesos legales que le sucedan.

El departamento de finanzas subcontratado realizará las cuentas de la empresa, y se encargará de la administración de la misma.

El experto independiente, técnico informático, se encargará de la creación de la pagina web y gestionar que funcione.

Por lo tanto el equipo interno comenzará únicamente con tres personas de las cuales el propio CEO se encargará del marketing, una persona del diseño y otra para operaciones. En los siguientes años se contratará personal para aumentar la plantilla y finalmente estará constituida por seis personas (dos en marketing, dos en operaciones, una en diseño y el CEO que se centrará en la estrategia global) y la parte subcontratada de la empresa la formarán un total de tres expertos independientes, (una persona en legal, una persona en finanzas y un técnico informático).

7. Plan de Operaciones

En esta fase se trata de planificar todas las acciones necesarias para la puesta en marcha del negocio. Se establece de este modo el orden para llevar a cabo todas las acciones de la empresa, teniendo en cuenta sus prioridades. Es decir, tratamos de responder a las siguientes preguntas: que vamos a hacer, dónde lo vamos a realizar , cómo o de qué manera hacerlo y cuánto va a costar.

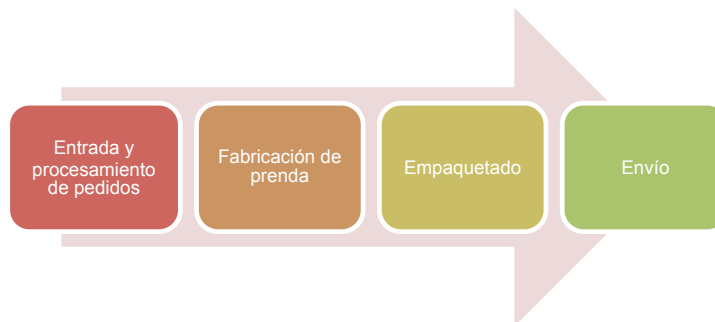
Operaciones y procesos

Al tratarse de un producto que implica la fabricación bajo demanda en función de las medidas que haya proporcionado el cliente y la personalización de la prenda no será necesario disponer de un almacén.

Si bien es cierto que una vez realizado el primer pedido tendremos ya las medidas del cliente para los próximos, sigue tratándose de un producto que tendrá que adaptarse según la personalización que éste le quiera dar.

Podemos diferenciar los procesos en entrada y procesamiento de pedidos, fabricación de la prenda, empaquetado y envío.

Figura VI: Fases del plan de operaciones



Fuente: elaboración propia

Entrada y Procesamiento de pedidos

Proceso por el cual recibimos un pedido a través de la página web y mandamos la información a la fábrica. Una vez efectuado el pedido se manda un mail automáticamente al cliente dando las gracias y confirmando el pedido. Una vez la fabrica nos confirme el pedido y comience la fabricación se le mandara una nueva comunicación al cliente.

Fabricación de la prenda

La fabricación de las prendas estará subcontratada a Corte y Confección Olimar S.L. Se trata una empresa constituida desde 1997 con localidad en la calle Zamora número 4, San Fernando de Henares, 28830 Madrid, cuya actividad principal es la confección, diseño y corte de toda clase de telas,

tejidos o prendas tanto de vestir como de tiempo libre. También se encarga de la compra, venta, distribución, exportación e importación de artículos de confección y tejidos.

Desde que comienza la fabricación del pedido hasta la obtención del producto terminado, el taller subcontratado establece un periodo de 10 días para la fabricación.

Empaquetado

Una vez terminado el producto, se procederá al empaquetado del mismo para el envío al cliente. El empaquetado del pedido se realizará en el propio taller para la posterior recogida del mismo por la compañía de envíos subcontratada.

Envío

El proceso de envío será por el cual el proveedor logístico irá al taller a recoger los paquetes y comprobaremos que el cliente lo recibe correctamente. Una vez que el pantalón está listo, se empaqueta y se avisa a la compañía de logística para que venga a recogerlo. El empaquetado se hace en un sobre proporcionado por la compañía logística. Adicionalmente, introducimos toda la información en sus servidores e imprimimos y adjuntamos esta misma en el paquete. Una vez el proveedor logístico actualice el estado del envío (ej. orden recibida, proceso de producción, paquete en tránsito, paquete entregado al cliente, envío fallido) se le transmitirá al cliente.

El envío de los pedidos lo haremos a través de MRW, la marca de Transporte urgente para envíos nacionales e internacionales con mayor implantación, con más de 300 franquicias y 61 Plataformas Logísticas en Andorra, España, Gibraltar, Portugal y Venezuela.

El Grupo realiza una media de 40 millones de envíos anuales, aportando soluciones de negocio concretas para todo tipo de empresas y particulares.

Se contactará con el cliente una vez el proveedor nos proporcione la fecha estimada de entrega. También se contactará al cliente una vez la entrega este confirmada.

Plazos de Entrega

Nuestra entrega al cliente tendrá un plazo de 10 a 14 días. La fabricación requiere 10 días y la entrega de 1 a 3 días, dependiendo de la ubicación de destino.

Periodos de cobro y pago

Para entender nuestros flujos de caja por cobros y pagos debemos destacar ciertas características del negocio.

Al fabricar bajo demanda, no corremos el riesgo de obsolescencia que surge si el producto no llega a venderse.

De esta manera podemos distinguir entre:

- **PMC** (periodo medio de cobro): número de días que transcurre desde que el producto es vendido hasta que el cliente paga su compra, que en nuestro caso será 0.
- **PMP** (periodo medio de pago): número de días que transcurre desde que el producto es vendido hasta que el cliente paga su compra. En este caso este periodo está aún por fijar dependiendo del proveedor pero siempre intentaremos pagar una vez recibido el producto.

Por lo tanto no esperamos tener ningún problema con los flujos de caja pues no se pagará a proveedores aquello que no se haya recibido y no se enviará ningún producto que no haya sido pagado.

Localización de la oficina

Nuestra empresa tendrá una oficina de Madrid en la calle Capitán Haya número 56 ya que al no tener un almacén nos podremos ubicar en el centro de la ciudad sin que esto suponga un coste mayor. Nuestra sede se encuentra en la Comunidad de Madrid ya que será donde comenzaremos nuestra venta en primer lugar y puesto que posee una localización central en la península que facilitará posteriormente el envío al resto de comunidades autónomas debido a la comunicación por carreteras que posee y a la proximidad al centro de la ciudad.

Servicio al cliente

Ofreceremos atención al cliente desde la oficina respondiendo a las llamadas y a los emails con todas las dudas que tengan durante todo el proceso. Durante la compra ofreceremos asistencia a los clientes que no sepan como “realizar un pedido” y les informaremos del estado de envío del mismo a través de correos.

Realizaremos los envíos a domicilio de manera gratuita, y una vez recibida la compra, ofreceremos a nuestros clientes una política de devolución gratuita o el reemplazo del producto en caso de no ser el deseado.

Existirá un trato al cliente post-venta por si no está conforme con nuestros productos, por lo que trataremos de solucionar todo lo que esté en nuestras manos (Ej. productos defectuosos y tallas equivocadas).

Por último realizaremos una encuesta de satisfacción de clientes para obtener sugerencias o recomendaciones de cambios que hubieran de tenerse en cuenta por parte de la empresa.

8. Plan Financiero

1. Datos básicos

Nombre de la Empresa: eFit SL. Se trata de una empresa que no ha estado anteriormente constituida ni ha realizado ninguna actividad.

Comienzo del Plan Financiero: Enero 2014

Tipo Impositivo Medio utilizado: 20%, al ser una empresa de nueva creación

IVA Soportado por Gastos de Explotación y por Inversiones posteriores a las de Partida: 21%

Figura VII: Coste unitario y margen por tipo de producto

DESCRIPCIÓN	Unidad de Medida de Referencia (Unidad Física o Monetaria)	Precio Venta Unitario (sin IVA)	Precio Coste Directo Variable Unitario (sin IVA)	Margen Bruto Unitario	% Margen Bruto S/Ventas
PANTALONES VAQUEROS (40% de las ventas)	UDS	33,0	18,5	14,5	43,9%
PANTALONES VAQUEROS 10% (25% de las ventas)	UDS	29,7	18,5	11,2	37,7%
PANTALONES VAQUEROS 25% (35% de las ventas)	UDS	24,7	18,5	6,2	25,2%

Fuente: Elaboración propia

A la hora de establecer los datos básicos de nuestro plan financiero veremos que en nuestro caso no existen “familias de productos” puesto que se trata únicamente de la venta de pantalones vaqueros.

Sin embargo, si que hemos tenido en cuenta las distintas promociones que ofrecemos en nuestra venta para poder analizar de manera más precisa los ingresos que se producirán de las ventas.

En primer lugar encontramos los pantalones vaqueros sin ningún tipo de descuento que consideramos que supondrá un 40% de las ventas totales puesto que tendremos muchos más clientes que acudirán a nosotros por primera vez (10% de descuento que supone el 25% de las ventas) o que nos conozcan por sus amigos y a través de las redes sociales (25% de descuento, supone el 35% de las ventas totales).

Podemos observar que aun que proporcionemos promociones de descuentos sobre nuestros productos los márgenes se siguen manteniendo altos.

2. Balance de situación financiera:

Figura VIII: Cuentas de Activo

ACTIVO	Importe
ACTIVO NO CORRIENTE ("Inmovilizado")	5.068,8
Inmovilizado Material	3.918,8
Terrenos y Bienes Naturales	0,0
Edificios y Construcciones	0,0
Instalaciones/Acondicionamiento	0,0
Maquinaria	0,0
Utillaje, Herramientas, Menaje,...	0,0
Mobiliario	918,8
Elementos de Transporte	0,0
Equipos Informáticos	3.000,0
Otro Inmovilizado Material	0,0
Amortización Acumulada Inmovilizado Material	0,0
Inmovilizado Intangible	800,0
Gastos de I+D	0,0
Aplicaciones Informáticas y Páginas Web	500,0
Propiedad Industrial	300,0
Otro Inmovilizado Intangible	0,0
Amortización Acumulada Inmovilizado Intangible	0,0

Inversiones Inmobiliarias	0,0
Terrenos, Bienes Naturales y Construcciones	0,0
Amortización Acumulada Inversiones Inmobiliarias	0,0
Inmovilizado Financiero	0,0
Fianzas y Depósitos	0,0
Gastos Amortizables	350,0
De Primer Establecimiento	0,0
De Constitución	350,0
ACTIVO CORRIENTE ("Circulante")	75.431,2
Existencias Iniciales	
Materias Primas	0,0
Mercaderías / Productos Terminados	0,0
Deudores (Realizable)	0,0
Clientes *	
Otros Deudores *	
Hac. Pública y Seg. Social Deudoras (Realizable)	400,0
Hac. Pública Deudora por IVA Soportado	400,0
Org. Seg. Social Deudores y Hac. Pública Deudora (Retenciones y Otros Conceptos)	0,0
Tesorería Inicial (Disponible)	75.031,2
ACTIVO TOTAL	80.500,0

Fuente: Elaboración propia

Activo No Corriente:

- Inmovilizado material:

Disponemos de un inmovilizado material por valor de 3.918,8 euros el cual consta de 918,8 euros de mobiliario incluyendo mesas, sillas, lámparas y demás muebles necesarios para la oficina que serán tanto de nueva compra (750 euros) como aportaciones propias (168,8 euros). En cuanto a los equipos informáticos, se incluye en este caso tanto ordenadores como impresoras y escáneres entre otros.

- Inmovilizado intangible:

Disponemos de aplicaciones informáticas por valor de 430€, las cuales nos ayudarán al diseño de los pantalones vaqueros y al desarrollo de la actividad. Los 70€ restantes provienen del registro del dominio web.

Además registraremos nuestra marca eFit por 300€. Más adelante seguramente registremos igualmente el logo y tendremos patentes de algún diseño propio.

- Gastos amortizables:

Tienen un valor de 350, se trata de gastos de constitución.

Activo Corriente:

- Existencias iniciales:

Puesto que se trata de un negocio que supone la fabricación bajo demanda no dispondremos de existencias iniciales. Esto supone una ventaja ya que no tendremos que poseer un almacén para guardarlas y esto supondrá un ahorro importante de costes.

- Deudores:

No disponemos de ningún valor en estas cuentas ya que somos empresa que aun no está en funcionamiento. De todas formas, nuestros cobros se efectuarán siempre al contado.

- Hacienda Pública y Segú. Social (deudoras):

El valor por IVA repercutido asciende a 3781,5 €, los cuales provienen del IVA de las adquisiciones de activos:

$$\begin{aligned} &+ 21\% \times 750 \text{ (compra de mobiliario)} \\ &+ 21\% \times 800 \text{ (adquisición de inmovilizado intangible)} \\ &+ 21\% \times 350 \text{ (gastos de constitución)} \\ &= 400\text{€ de Hacienda Pública IVA soportado.} \end{aligned}$$

Patrimonio Neto y Pasivo:

En el caso de eFit la forma de obtener el capital será únicamente por recursos propios, tratándose de una aportación propia y de un préstamo familiar por lo que no se considera este dentro del pasivo.

Figura IX: Patrimonio Neto y Pasivo

PATRIMONIO NETO y PASIVO	Importe
PATRIMONIO NETO - Recursos Propios (No Exigible)	80.500,0
Capital	80.500,0
<i>Aportación en efectivo</i>	80.000,0
<i>Aportaciones en especie</i>	500,0
Reservas Legales Obligatorias *	
Reservas Voluntarias *	
Remanente y Resultados Ejerc. Anteriores *	
Resultado del Ejercicio *	
Subvenciones, Donaciones y Legados	
PASIVO - Recursos Ajenos (Exigible)	0,0
Deudas a Largo Plazo	0,0
Acreedores L.P. Financieros - Préstamo (1)	
Acreedores L.P. Financieros - Préstamo (2)	
Acreedores L.P. Financieros - Leasing	
Otros Acreedores L.P.	
Deudas a Corto Plazo	0,0
Acreedores C.P. Financieros - Créditos	
Acreedores Comerciales a CP (Proveedores y Acreedores Varios)	
C/c con Socios y Administradores	
Salarios a Pagar *	
Administraciones Públicas *	0,0
<i>Organismos Seg. Social Acreedora *</i>	
<i>Hacienda Pública Acreedora *</i>	
PATRIMONIO NETO y PASIVO TOTAL	80.500,0

Fuente: elaboración propia

3. Estimación de ventas

Presupuesto de ventas

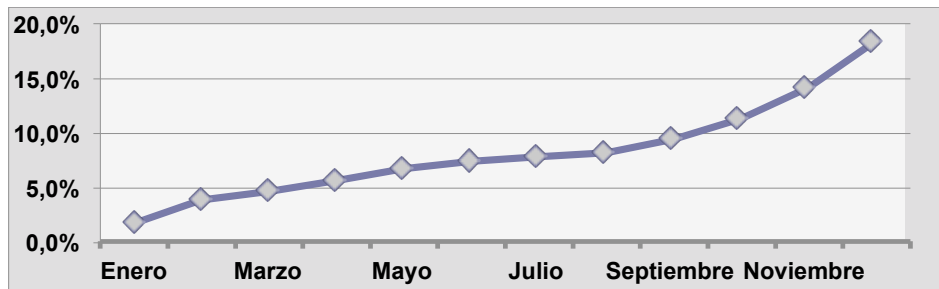
La venta mensual equivale a las unidades a vender por el precio de venta unitario. Sobre el total de ventas calculamos un IVA repercutido equivalente al 21%.

Consideramos que las ventas son muy estacionales. En general, vendemos menos el primer mes puesto que aún no nos habremos dado a conocer lo

suficiente. Sin embargo, el segundo mes conseguiríamos más ventas de nuestros círculos sociales y amigos.

En marzo, gracias a la inversión en publicidad, las ventas seguirán aumentando extendiéndonos a un público más grande y por tanto seguiría en crecimiento continuo hasta el mes de junio. En julio y agosto, por las fiestas estivas pensamos que la gente disfruta del verano fuera de Madrid (principal lugar de venta el primer año) bajarán las ventas considerablemente. Las ventas retomarían el crecimiento en el mes de septiembre alcanzando su punto máximo en diciembre, debido a las compras de navidad.

Figura X: Estacionalidad de las ventas en el 2016 en porcentajes:



Fuente: elaboración propia

Figura XI: Porcentaje de ventas sobre el total anual

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sep.	Oct	Nov	Dic
Venta Anual	1,8	3,9	4,7	5,7	6,8	7,5	7,8	8,2	9,5	11,4	14,2	18,5

Fuente: elaboración propia

Costes variables:

El importe total del coste variable equivale al precio de coste por el número de unidades vendidas. El IVA soportado por compras representa un 21% del total de compras.

Puesto que nuestra fabricación es bajo demanda y no disponemos de almacén no tendremos existencias iniciales ni unidades adicionales por posible riesgo de quedarnos sin stock, por lo tanto es un ahorro en gastos variables bastante importante.

Sin embargo, si consideramos gastos variables adicionales, como sería el transporte del producto terminado de la fábrica al domicilio del cliente, en este caso se este gasto es considerado “gratuito” pero en realidad se encuentra ya incorporado en el precio y es de 3,50 euros por prenda.

Tenemos por tanto unos costes variables totales de 15.525,7 euros, frente a unos ingresos totales por ventas de 24.218 euros.

Figura XII: Costes directos variables

Costes Directos Variables (a)		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic	Totales
PANTALONES VAQUEROS (40% de las ventas)	Precio Coste Directo V. Unitario	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	
	Importe del C. Variable	97,1	213,7	256,4	307,7	369,2	406,2	426,5	447,8	515,0	617,9	772,4	1.004,2	5.434,0
	PANTALONES VAQUEROS 10% (25% de las ventas)													
PANTALONES VAQUEROS 10% (25% de las ventas)	Precio Coste Directo V. Unitario	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	
	Importe del C. Variable	69,4	152,6	183,2	219,8	263,7	290,1	304,6	319,8	367,8	441,4	551,7	717,3	3.881,4
	PANTALONES VAQUEROS 25% (35% de las ventas)													
PANTALONES VAQUEROS 25% (35% de las ventas)	Precio Coste Directo V. Unitario	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	
	Importe del C. Variable	111,0	244,2	293,0	351,6	422,0	464,2	487,4	511,8	588,5	706,2	882,8	1.147,6	6.210,3
	Costes Directos Variables (a)	277,5	610,5	732,6	879,1	1.054,9	1.160,4	1.218,5	1.279,4	1.471,3	1.765,5	2.206,9	2.869,0	15.525,7
Compras del Periodo	277,5	610,5	732,6	879,1	1.054,9	1.160,4	1.218,5	1.279,4	1.471,3	1.765,5	2.206,9	2.869,0	15.525,7	
Total IVA Soportado por Compras	58,3	128,2	153,8	184,6	221,5	243,7	255,9	268,7	309,0	370,8	463,5	602,5	3.260,4	

Fuente: elaboración propia

4. Cuenta de Pérdidas y ganancias:

Figura XIII: Cuenta de pérdidas y ganancias 2016

Conceptos	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Ventas (Ingresos)	432,9	952,3	1.142,8	1.371,3	1.645,6	1.810,1	1.900,6	1.995,7	2.295,0	2.754,0	3.442,5	4.475,3	24.218,1
Coste de Ventas (Costes Variables)	277,5	610,5	732,6	879,1	1.054,9	1.160,4	1.218,5	1.279,4	1.471,3	1.765,5	2.206,9	2.869,0	15.525,7
Margen Bruto s/Ventas	155,4	341,8	410,2	492,2	590,6	649,7	682,2	716,3	823,7	988,5	1.235,6	1.606,3	8.692,3

Sueldos y Salarios (Socios)	756,7	756,7	756,7	756,7	756,7	756,7	756,7	756,7	756,7	756,7	756,7	756,7	9.080,4
Sueldos y Salarios (Empleados)	3.500,0	3.500,0	3.500,0	3.500,0	3.500,0	3.500,0	3.500,0	3.500,0	3.500,0	3.500,0	3.500,0	3.500,0	42.000,0
Cargas Sociales (RETA y Seg Soc a Cargo Emp)	1.120,0	1.120,0	1.120,0	1.120,0	1.120,0	1.120,0	1.120,0	1.120,0	1.120,0	1.120,0	1.120,0	1.120,0	13.440,0
Tributos y Tasas													0,0
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0	1.920,0
Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Indep.)	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	1.080,0
Material de Oficina		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	21,6	47,6	57,1	68,6	82,3	90,5	95,0	99,8	114,8	137,7	172,1	223,8	1.210,9
Primas de Seguros													0,0
Trabajos Realizados por Otras Empresas		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Arrendamientos y Cánones		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Transportes y Mensajería		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros Servicios (1)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros Servicios (2)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Resultado Operativo (EBITDA)	-5.493,0	-5.332,5	-5.273,7	-5.203,1	-5.118,4	-5.067,5	-5.039,6	-5.010,2	-4.917,7	-4.775,9	-4.563,2	-4.244,2	-60.039,0
Dotación Amortizaciones	139,0	139,0	139,0	139,0	139,0	139,0	139,0	139,0	139,0	139,0	139,0	139,0	1.668,4
Total Gastos de Explotación	5.787,4	5.813,4	5.822,9	5.834,3	5.848,0	5.856,2	5.860,8	5.865,5	5.880,5	5.903,4	5.937,9	5.989,5	70.399,7
Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)	-5.632,0	-5.471,6	-5.412,7	-5.342,1	-5.257,4	-5.206,6	-5.178,6	-5.149,2	-5.056,8	-4.915,0	-4.702,3	-4.383,2	-61.707,4
Ingresos Financieros													0,0
Gastos Financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Resultado Financiero	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales	-5.632,0	-5.471,6	-5.412,7	-5.342,1	-5.257,4	-5.206,6	-5.178,6	-5.149,2	-5.056,8	-4.915,0	-4.702,3	-4.383,2	-61.707,4
+ - Otros Ingresos y Gastos Excepcionales													0,0
Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)	-5.632,0	-5.471,6	-5.412,7	-5.342,1	-5.257,4	-5.206,6	-5.178,6	-5.149,2	-5.056,8	-4.915,0	-4.702,3	-4.383,2	-61.707,4
Resultado Acumulado Ejercicio Antes de Impuestos	-5.632,0	-11.103,6	-16.516,3	-21.858,4	-27.115,8	-32.322,3	-37.500,9	-42.650,2	-47.706,9	-52.621,9	-57.324,2	-61.707,4	

Fuente: elaboración propia

Los impuestos equivalen a un 20% del beneficio bruto.

Ingresos: nuestros ingresos provienen únicamente de las ventas que realizamos de cada una de las variantes cada mes.

Gastos: Tendremos en cuenta el gasto relacionado con la publicidad, propaganda los cuales irán destinados a anunciarnos, que serán un 5% de las ventas realizadas ese mes y también habrá que incluir los gastos procedentes de suministro de luz, agua y teléfono de 160 euros al mes, los gastos

correspondientes al material de oficina se estiman de 50 euros al mes y gastos de profesionales independientes (gestoría, asesoría, auditoría...) por el que estimamos un gasto de 90 euros mensuales.

Sin embargo, no tendremos grandes gastos de arrendamiento pues el piso es de un familiar y nos lo alquila por un precio de 300 euros al mes.

Respecto a los gastos más significativos tendremos el gasto que corresponde a los **sueldos**, estableceremos un salario de 14.000 euros anuales por trabajador.

Los **gastos de amortización y financieros** tienen su explicación en las tablas del Anexo II.

5. Resumen de Cuentas de pérdidas y ganancias y su evolución en los ejercicios sucesivos:

Figura XIV: Cuenta de pérdidas y ganancias ejercicios: 2016-2020

	Cierre Ejerc. 2016	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2017	% sobre Ventas
Ventas (Ingresos)	24.218,1	100,0%	166.378,0	100,0%
PANTALONES VAQUEROS (35% de las ventas)	9.687,2	40,0%	66.551,2	40,0%
PANTALONES VAQUEROS 10% (25% de las ventas)	6.227,5	25,7%	42.782,9	25,7%
PANTALONES VAQUEROS 25% (40% de las ventas)	8.303,3	34,3%	57.043,9	34,3%
Coste de Ventas (Costes Variables)	15.525,7	64,1%	106.661,8	64,1%
Margen Bruto s/Ventas	8.692,3	35,9%	59.716,2	35,9%
Sueldos y Salarios (Socios y Empleados)	51.080,4	210,9%	51.080,4	30,7%
Cargas Sociales (RETA y Seg Soc a Cargo Emp)	13.440,0	55,5%	13.440,0	8,1%
Tributos y Tasas	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	1.920,0	7,9%	1.977,6	1,2%
Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Indep.)	1.080,0	4,5%	1.112,4	0,7%
Material de Oficina	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	1.210,9	5,0%	8.318,9	5,0%
Primas de Seguros	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Trabajos Realizados por Otras Empresas	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Arrendamientos y Cánones	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Transportes y Mensajería	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Otros Servicios (1)	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Otros Servicios (2)	0,0	0,0%	0,0	0,0%

Resultado Operativo (EBITDA)	-60.039,0	-247,9%	-16.213,1	-9,7%
Dotación Amortizaciones	1.668,4	6,9%	1.318,4	0,8%
Total Gastos de Explotación	70.399,7	290,7%	77.247,7	46,4%
Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)	-61.707,4	-254,8%	-17.531,5	-10,5%
Ingresos Financieros	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Gastos Financieros	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Resultado Financiero	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales	-61.707,4	-254,8%	-17.531,5	-10,5%
+ - Otros Ingresos y Gastos Excepcionales	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)	-61.707,4	-254,8%	-17.531,5	-10,5%
Provisión Impuesto sobre Beneficios	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Resultado Neto	-61.707,4	-254,8%	-17.531,5	-10,5%

Cash-Flow Económico 1	-60.039,0	NS	-16.213,1	NS
------------------------------	------------------	----	------------------	----

	Cierre Ejerc. 2018	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2019	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2020	% sobre Ventas
Ventas (Ingresos)	577.331,8	100,0%	1.010.330,6	100,0%	1.111.363,7	100,0%
PANTALONES VAQUEROS (35% de las ventas)	230.932,7	40,0%	404.132,3	40,0%	444.545,5	40,0%
PANTALONES VAQUEROS 10% (25% de las ventas)	148.456,7	25,7%	259.799,3	25,7%	285.779,2	25,7%
PANTALONES VAQUEROS 25% (40% de las ventas)	197.942,3	34,3%	346.399,1	34,3%	381.039,0	34,3%
Coste de Ventas (Costes Variables)	370.116,5	64,1%	647.704,0	64,1%	712.474,4	64,1%
Margen Bruto s/Ventas	207.215,3	35,9%	362.626,7	35,9%	398.889,4	35,9%
Sueldos y Salarios (Socios y Empleados)	51.080,4	8,8%	51.080,4	5,1%	51.080,4	4,6%
Cargas Sociales (RETA y Seg Soc a Cargo Emp)	13.440,0	2,3%	13.440,0	1,3%	13.440,0	1,2%
Tributos y Tasas	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	2.036,9	0,4%	2.098,0	0,2%	2.161,0	0,2%
Gestoría, Asesoría y Auditorías (Servicios Profesionales Indep.)	1.145,8	0,2%	1.180,1	0,1%	1.215,5	0,1%
Material de Oficina	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	28.866,6	5,0%	50.516,5	5,0%	55.568,2	5,0%
Primas de Seguros	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Trabajos Realizados por Otras Empresas	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Arrendamientos y Cánones	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Transportes y Mensajería	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Otros Servicios (1)	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%

Otros Servicios (2)	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Resultado Operativo (EBITDA)	110.645,6	19,2%	244.311,6	24,2%	275.424,2	24,8%
Dotación Amortizaciones	1.318,4	0,2%	152,2	0,0%	151,9	0,0%
Total Gastos de Explotación	97.888,1	17,0%	118.467,3	11,7%	123.617,0	11,1%
Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)	109.327,1	18,9%	244.159,3	24,2%	275.272,4	24,8%
Ingresos Financieros	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Gastos Financieros	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Resultado Financiero	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales	109.327,1	18,9%	244.159,3	24,2%	275.272,4	24,8%
+ - Otros Ingresos y Gastos Excepcionales	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)	109.327,1	18,9%	244.159,3	24,2%	275.272,4	24,8%
Provisión Impuesto sobre Beneficios	21.865,4	3,8%	67.247,8	6,7%	76.581,7	6,9%
Resultado Neto	87.461,7	15,1%	176.911,5	17,5%	198.690,7	17,9%

Cash-Flow Económico 1	88.780,1	15,4%	177.063,8	17,5%	198.842,5	17,9%
------------------------------	-----------------	--------------	------------------	--------------	------------------	--------------

Fuente: elaboración propia

Como las tablas anteriores reflejan, estimamos un aumento considerable en las ventas por lo que los porcentajes de aumento de ventas de un año al otro son muy elevados. Las ventas crecen mucho los dos primeros años, y continúan creciendo en los siguientes, aunque en menor proporción.

También tenemos en cuenta que al cabo de los años se producirán más ventas de los vaqueros sin promoción puesto que aun que sigamos teniendo clientes que acudan por primera vez a nuestra página habrá cada vez más clientes que hayan realizado compras previas.

Así mismo ampliaremos nuestra plantilla a lo largo de los años y como consecuencia se producirá un aumento del gasto debido a los salarios.

Si bien al comienzo de nuestra actividad registramos 61.707 euros de pérdidas en 2016 y 2.059 euros en 2017 podemos observar como a partir de 2018 tendremos un resultado positivo llegando a un beneficio neto de 198.690 euros en 2020.

Si se diera esta situación favorable consideraríamos la opción de realizar una internacionalización de nuestra empresa y la expansión a otros segmentos como fabricar nuestros pantalones vaqueros para hombres.

Conclusiones

Para obtener conclusiones sobre los datos financieros estimados, hemos reflejado la evolución de los indicadores más importantes en la siguiente tabla:

Figura XV: Objetivos económico-financieros

Año (o Ejercicio Económico)	Cierre Ejercicio 2016 (1º año)	Cierre Ejercicio 2017 (2º año)	Cierre Ejercicio 2018 (3º año)	Cierre Ejercicio 2019 (4º año)	Cierre Ejercicio 2020 (5º año)
Ventas Previstas (Ingresos)	24.218,1 € 100%	166.378,0 € 100%	577.331,8 € 100%	1.010.330,6 € 100%	1.111.363,7 € 100%
Crecimiento de las Ventas		587,0%	247,0%	75,0%	10,0%
Margen Bruto s/ Ventas	8.692,3 € 36%	59.716,2 € 36%	207.215,3 € 36%	362.626,7 € 36%	398.889,4 € 36%
EBITDA	-60.039,0 € -248%	-16.213,1 € -10%	110.645,6 € 19%	244.311,6 € 24%	275.424,2 € 25%
EBIT (o BAII)	-61.707,4 € -255%	-17.531,5 € -11%	109.327,1 € 19%	244.159,3 € 24%	275.272,4 € 25%
Beneficio Neto s/ Ventas	-61.707,4 € -255%	-17.531,5 € -11%	87.461,7 € 15%	176.911,5 € 18%	198.690,7 € 18%
Cash-Flow Económico	-60.039,0 € NS	-16.213,1 € NS	88.780,1 € 15%	177.063,8 € 18%	198.842,5 € 18%

Podemos observar que los ingresos se disparan a partir del 2018, cuando eFit ya ha logrado crear una imagen de marca en el mercado español. Aun así, las previsiones de ingresos para años anteriores son buenas.

En cuanto a los beneficios, cabe destacar que aun que los primeros años sea negativo podemos ver que a partir de 2018 tendrá un incremento fuerte hasta llegar a la cifra de 198.690 euros en 2020.

Además, se trata de un negocio con un margen muy amplio de beneficio, es decir, hay una gran diferencia entre el coste de producción y su precio. Si observamos la cifra del EBITDA, que excluye amortizaciones, depreciaciones,

impuestos e intereses observamos que el beneficio bruto crece en la misma proporcionalidad que los ingresos pues con el tiempo conseguimos reducir los costes de explotación y aumentar el margen de beneficio.

En cuanto al cash-flow, se dispara también a partir del 2018, pues los ingresos de la empresa empiezan a ser más altos y cada vez se destinan menos recursos al desarrollo e introducción del producto. Sin embargo, se debería considerar reinvertir este excedente de tesorería en I+D para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado o incluso internacionalizarse.

ROE Y ROI

Para medir la rentabilidad de nuestra inversión hemos utilizado el ROE. Su valor es de 42,79% en el año 2020, es decir, eFit ganará aproximadamente 0,43€ por cada 1€ invertido. En cuanto al ROI (Retorno de la Inversión) este tiene un valor de 44,11%. Ambos resultados son muy positivos puesto que la inversión es muy reducida en relación con lo que posteriormente obtenemos de ella.

9. Plan Jurídico

Contexto previo a la constitución de la Sociedad

La Sociedad es de responsabilidad limitada y gira en el tráfico mercantil bajo la denominación de “ eFit S.L.”.

Para que sea posible llevar a cabo el negocio es necesario hacerlo a través de una sociedad que sea posteriormente inscrita en el registro mercantil y que se utilizará también como vehículo para realizar las inversiones. Ante todo el abanico de posibilidades que existe jurídicamente para elegir un tipo de sociedad u otra vamos a descartar de ipso facto aquellas sociedades en la que la responsabilidad de sus socios es ilimitada como podría ser la sociedad colectiva y aquellas sociedades en la que no hay más que un único socio debido a que en este caso más adelante no se descarta la posibilidad de crear nuevos socios gracias a la financiación que estos proporcionen al negocio.

Ante esta situación nos encontramos principalmente con dos tipos de sociedad, la sociedad limitada y la sociedad anónima.

Hemos decidido crear una **sociedad limitada** por dos razones principales: primero por la sencillez tanto en su tramitación como en su gestión y segundo debido a que el capital exigido para la constitución de esta sociedad es bastante menor que en una sociedad anónima y puesto que se trata de una sociedad fundada por una única persona en primer lugar resulta más razonable.

Para comenzar las operaciones se necesitarán aproximadamente unos 80.000 euros, que se desembolsarán en su totalidad de una vez, como indica el código civil para este tipo de sociedades.

*Se detallará en mayor medida el proceso jurídico de creación de la empresa (estatutos sociales, pasos a seguir...) en el Anexo.

10. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta fundamental para conocer la situación de la empresa en el entorno (oportunidades y amenazas) y sus características internas (fortalezas y debilidades) y así poder trazar nuestra estrategia competitiva.

Figura XVI: Análisis DAFO



Fuente: elaboración propia

11. Conclusiones:

A lo largo de este proyecto hemos desarrollado diferentes análisis para crear una empresa de comercio electrónico centrada en la fabricación de pantalones vaqueros a medida y personalizables. Este proyecto ha recorrido todas las áreas desde la investigación del mercado para desarrollar el producto hasta un plan de negocio detallado con objetivos mensuales a 5 años, así como los diferentes pasos para conseguir sacar adelante este concepto y convertir eFit en una empresa líder a nivel nacional y con capacidad de expandirse internacionalmente.

Durante la etapa de definición y diseño de nuestro producto, definimos como principal público objetivo a las mujeres entre 20 y 35 años (más de 4.5 millones de personas) pudimos aprender de nuestros clientes a través de diferentes técnicas de investigación cualitativas (20 entrevistas en profundidad y “focus groups”) y cuantitativas (encuesta con 144 participantes). Con esto diseñamos un producto único en el mercado a este nivel de escala, precio, variedad y comodidad en el servicio.

Diferentes análisis estratégicos (Ej. Pestel, 5 fuerzas de Porter) nos han permitido comprobar las fortalezas de nuestro modelo, así como identificar nuestras debilidades y crear un modelo que pudiera sobrepasar las barreras que vamos a encontrar al lanzar la empresa. Si bien España esta sumida desde hace 8 años en una gran crisis económica, el consumo de ropa de primera necesidad no ha descendido, y los clientes valoran cada vez más un producto personalizado y a buen precio. Nos hemos podido diferenciar de nuestros competidores con un enfoque único en el sector y hemos desarrollado unas políticas de atención al cliente que permitan sobrepasar las barreras de entrada para comprar online (entre los que destaca el envío y devolución gratuitos, y la posibilidad de escoger entre diferentes métodos de contacto tanto online como telefónicos).

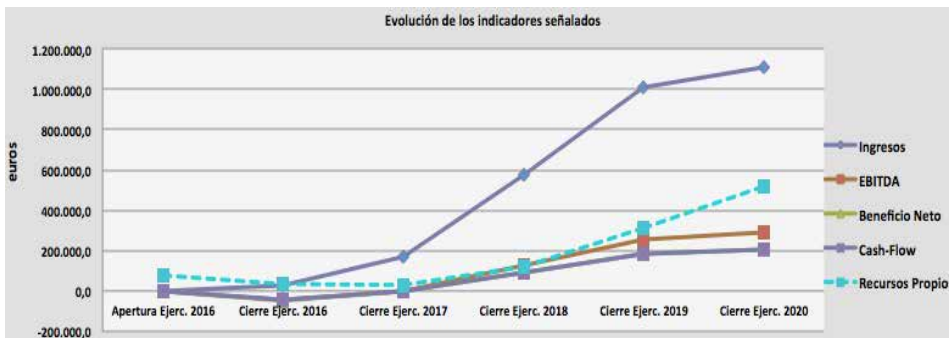
Con esto pudimos dividir la empresa en 3 áreas fundamentales y 3 de soporte:

- **Diseño:** Encargado de diseñar los nuevos modelos, añadir colores y opciones de personalización. Es un área fundamental para incorporar nuevos clientes y conseguir nuevas ventas en clientes fidelizados.
- **Marketing:** Encargado de llegar a nuestros clientes y conseguir ventas. Para nuevos clientes desarrollarán campañas a través de las redes sociales (*Facebook* y *Twitter*) y a través de buscadores (*SEM*). Así mismo trabajarán con los principales blogs de moda del país y mandarán semanalmente información a nuestros clientes (*newsletter*). Por último serán los encargados de diseñar las campañas y promociones (Ej. recomienda a un amigo, *black friday*).
- **Operaciones:** Encargados de llevar la relación con los fabricantes, garantizar la calidad y contratar a las empresas de logística. También es el departamento encargado de llevar la relación con los clientes tanto por correo como por teléfono.
- **Áreas de soporte:** Subcontrataremos los departamentos de legal, finanzas e informática para garantizar la máxima calidad minimizando el coste.

Una vez entendido el producto, el mercado y nuestra empresa escogimos el precio: 39,90 euros. Este precio no solo nos proporciona una ventaja competitiva de cara al cliente, también nos permite un margen del 43.9% y un EBITDA del 26%.

Tras analizar el potencial de ventas mensual a 5 años hemos determinado una necesidad de capital inicial de 80,000 euros. Con este capital podemos recuperar la inversión y generar un negocio rentable en 3 años. Al quinto año con un negocio nacional estable seremos capaces de generar un margen neto entorno a los 200,000 euros.

Figura XVII: Evolución de principales indicadores económicos a 5 años



Fuente elaboración propia

Por todo el potencial demostrado a lo largo de este trabajo hemos decidido lanzar la empresa y perseguir nuestra pasión por emprender. Si bien en España la crisis ha aumentado el paro juvenil y obligado a muchos jóvenes a emigrar, el negocio online abre un nuevo abanico de oportunidades para emprender y demostrar el talento de nuestra generación.

12. Bibliografía:

1. Asch, S.E. (1951). Effects of group pressure on the modification and distortion of judgments. In H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership and men* (pp. 177–190). Pittsburgh, PA: Carnegie Press.
2. Asos. (s.f.). Asos. Recuperado el 17 de febrero de 2015, de www.asos.com.
3. Bensoussan, Babette E., and Craig S. Fleisher, (2013) *Analysis without Paralysis: 12 Tools to Make Better Strategic Decisions*. 2nd ed. Upper Saddle River, Pearson Education, P.187.
4. Casado, Roberto. (19 de noviembre de 2014). *Peródico Expansión* .
5. Fernández Nogales, Ángel. (2004). *Investigación y técnicas de mercado* (2 ed.). Editorial Esic.
6. Grande, I y Abascal, E (2006), *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*, 8a edición. Editorial Esic.
7. H&M. (s.f.). *H&M*. Recuperado el 17 de febrero de 2015, de www.hm.com
8. Instituto Nacional de Estadística. (2014). Recuperado el 29 de enero de 2015, de Instituto Nacional de Estadística: <http://www.ine.es/>
9. Inditex. (s.f.). *Massimo Dutti*. Recuperado el 17 de febrero de 2015, de www.massimodutti.com
10. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. Prentice Hall.
11. Levi Strauss & Co. (s.f.). *Levi's*. Recuperado el 17 de febrero de 2015, de www.levi.com.
12. Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal LOPD Artículo 6.
13. Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico, BOE, Ley 34/2002, de 11 de julio, Título I, Capítulo 2, Artículo 2.
14. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Recuperado el 27 de enero de 2015, de <http://www.businessmodelgeneration.com/book>
15. Pepe Jeans. (s.f.). *Pepe Jeans London*. Recuperado el 17 de febrero de 2015, de www.pepejeans.com.

16. Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review.
17. Primark. (s.f.). *Primark*. Recuperado el 17 de febrero de 2015, de www.primark.com
18. Zalando. (s.f.). *Zalando*. Recuperado el 17 de febrero de 2015, de www.zalando.es

Anexo I. Encuesta

1. Sexo

2. Edad

3. ¿Cuándo vas a una tienda a comprarte una prenda, cuántas tienes que probarte hasta encontrar una que te quede bien?

1- Siempre que cojo uno me queda bien

5- Tengo que probarme muchos para encontrar uno que me quede perfecto

	1	2	3	4	5
Camisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jersey	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Americana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pantalón vaquero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zapatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros pantalones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Cuántos pantalones vaqueros tienes en el armario?

5. ¿Cuántos pantalones vaqueros compras al año?

6. De las principales medidas de un vaquero, ¿Cuánto consideras que suelen fallar las siguientes? Califícalas del 1 al 5.

1- Nunca suele fallar

5- Siempre falla

	1	2	3	4	5
Cintura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cadera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Largo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Del 1 al 5 ¿cuánto valorarías la opción de poder personalizar tus vaqueros? (ej. bolsillos, cremalleras, color...)

1- No me interesa

5- Me interesaría muchísimo poder personalizarlo

Anexo II. Plan Financiero

Cuadros de ventas anuales:

		120,0%	20,0%	20,0%	20,0%	10,0%	5,0%	5,0%	15,0%	20,0%	25,0%	30,0%		
Ventas		Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Totales
PANTALONES VAQUEROS (40% de las ventas)	Uds a vender o Euros a facturar	5,3	11,6	13,9	16,6	20,0	22,0	23,1	24,2	27,8	33,4	41,8	54,3	293,7
	Precio Venta Unitario	33,0	33,0	33,0	33,0	33,0	33,0	33,0	33,0	33,0	33,0	33,0	33,0	
	Venta Mensual	173,1	380,9	457,1	548,5	658,2	724,1	760,3	798,3	918,0	1.101,6	1.377,0	1.790,1	9.687,2
PANTALONES VAQUEROS 10% (25% de las ventas)	Uds a vender o Euros a facturar	3,8	8,3	9,9	11,9	14,3	15,7	16,5	17,3	19,9	23,9	29,8	38,8	209,8
	Precio Venta Unitario	29,7	29,7	29,7	29,7	29,7	29,7	29,7	29,7	29,7	29,7	29,7	29,7	
	Venta Mensual	111,3	244,9	293,9	352,6	423,1	465,5	488,7	513,2	590,1	708,2	885,2	1.150,8	6.227,5
PANTALONES VAQUEROS 25% (35% de las ventas)	Uds a vender o Euros a facturar	6,0	13,2	15,8	19,0	22,8	25,1	26,3	27,7	31,8	38,2	47,7	62,0	335,7
	Precio Venta Unitario	24,7	24,7	24,7	24,7	24,7	24,7	24,7	24,7	24,7	24,7	24,7	24,7	
	Venta Mensual	148,4	326,5	391,8	470,2	564,2	620,6	651,6	684,2	786,9	944,2	1.180,3	1.534,4	8.303,3
Total Ventas		432,9	952,3	1.142,8	1.371,3	1.645,6	1.810,1	1.900,6	1.995,7	2.295,0	2.754,0	3.442,5	4.475,3	24.218,1
Total IVA Repercutido por Ventas		90,9	200,0	240,0	288,0	345,6	380,1	399,1	419,1	482,0	578,3	722,9	939,8	5.085,8

Balance financiero a 5 años:

	Apertura Ejerc. 2016		Cierre Ejerc. 2016		Cierre Ejerc. 2017	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%
Activo No Corriente ("Inmovilizado")	5.068,8	6,3%	3.400,4	10,1%	2.081,9	6,2%
Inmovilizado Material	3.918,8	4,9%	3.918,8	11,6%	3.918,8	11,6%
Amort. Acumul. Inmovil. Material	0,0	0,0%	-1.091,8	-3,2%	-2.183,6	-6,5%
Inmovilizado Intangible	800,0	1,0%	800,0	2,4%	800,0	2,4%
Amort. Acumul. Inmovil. Intangible	0,0	0,0%	-226,7	-0,7%	-453,3	-1,3%
Inversiones Inmobiliarias Netas	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Inmovilizado Financiero	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Gastos Amortizables Netos	350,0	0,4%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Activo Corriente ("Circulante")	75.431,2	93,7%	30.258,3	89,9%	31.639,7	93,8%

Existencias	0,0	0,0%	-0,0	0,0%	-0,0	0,0%
Realizable (Clientes, Deudores y H.P. Deudora)	400,0	0,5%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Tesorería (Disponible)	75.031,2	93,2%	30.258,3	89,9%	31.639,7	93,8%
Total Activo	80.500,0	100,0%	33.658,7	100,0%	33.721,6	100,0%
Patrimonio Neto - Recursos Propios	80.500,0	100,0%	33.072,6	98,3%	29.695,1	88,1%
Capital	80.500,0	100,0%	80.500,0	239,2%	80.500,0	238,7%
Reservas Obligatorias	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Reservas Voluntarias	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Remanente y Resultados Ejerc. Anteriores	0,0	0,0%	0,0	0,0%	-47.427,4	-140,6%
Resultado del Ejercicio	0,0	0,0%	-47.427,4	-140,9%	-3.377,5	-10,0%
Subvenciones, Donaciones y Legados	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Pasivo No Corriente ("Exigible a LP")	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Acreedores L.P. Financieros - Préstamos (1+2)	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Acreedores L.P. Financieros - Leasing	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Otros Acreedores a LP.	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Pasivo Corriente ("Exigible a CP")	0,0	0,0%	586,1	1,7%	4.026,6	11,9%
Acreedores C.P. Financieros - Créditos	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Acreedores Comerciales	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
C/c con Socios y Administradores	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Salarios y Arrendamientos a Pagar	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Administraciones Públicas (H.P. Acreedora y S.S.)	0,0	0,0%	586,1	1,7%	4.026,6	11,9%
Total Patrimonio Neto y Pasivo	80.500,0	100,0%	33.658,7	100,0%	33.721,6	100,0%

Total Recursos Permanentes	80.500,0	100,0%	33.072,6	98,3%	29.695,1	88,1%
Total recursos Ajenos	0,0	0,0%	586,1	1,7%	4.026,6	11,9%

	Cierre Ejerc. 2018		Cierre Ejerc. 2019		Cierre Ejerc. 2020	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%
Activo No Corriente ("Inmovilizado")	763,5	0,5%	611,3	0,2%	459,4	0,1%
Inmovilizado Material	3.918,8	2,3%	3.918,8	1,0%	3.918,8	0,6%
Amort. Acumul. Inmovil. Material	-3.275,3	-2,0%	-3.367,5	-0,8%	-3.459,4	-0,6%
Inmovilizado Intangible	800,0	0,5%	800,0	0,2%	800,0	0,1%
Amort. Acumul. Inmovil. Intangible	-680,0	-0,4%	-740,0	-0,2%	-800,0	-0,1%
Inversiones Inmobiliarias Netas	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Inmovilizado Financiero	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Gastos Amortizables Netos	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Activo Corriente ("Circulante")	166.255,0	99,5%	403.930,9	99,8%	624.138,1	99,9%
Existencias	-0,0	0,0%	-0,0	0,0%	-0,0	0,0%
Realizable (Clientes, Deudores y H.P. Deudora)	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Tesorería (Disponible)	166.255,0	99,5%	403.930,9	99,8%	624.138,1	99,9%
Total Activo	167.018,6	100,0%	404.542,1	100,0%	624.597,5	100,0%
Patrimonio Neto - Recursos Propios	122.041,0	73,1%	308.675,9	76,3%	516.993,6	82,8%
Capital	80.500,0	48,2%	80.500,0	19,9%	80.500,0	12,9%
Reservas Obligatorias	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Reservas Voluntarias	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Remanente y Resultados Ejerc. Anteriores	-50.804,9	-30,4%	41.541,0	10,3%	228.175,9	36,5%
Resultado del Ejercicio	92.345,9	55,3%	186.634,9	46,1%	208.317,7	33,4%
Subvenciones, Donaciones y Legados	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Pasivo No Corriente ("Exigible a LP")	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Acreeedores L.P. Financieros - Préstamos (1+2)	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Acreeedores L.P. Financieros - Leasing	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Otros Acreeedores a LP.	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Pasivo Corriente ("Exigible a CP")	44.977,5	26,9%	95.866,2	23,7%	107.603,9	17,2%
Acreeedores C.P. Financieros - Créditos	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Acreeedores Comerciales	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
C/c con Socios y Administradores	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Salarios y Arrendamientos a Pagar	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Administraciones Públicas (H.P. Acreeedora y S.S.)	44.977,5	26,9%	95.866,2	23,7%	107.603,9	17,2%
Total Patrimonio Neto y Pasivo	167.018,6	100,0%	404.542,1	100,0%	624.597,5	100,0%

Total Recursos Permanentes	122.041,0	73,1%	308.675,9	76,3%	516.993,6	82,8%
Total Recursos Ajenos	44.977,5	26,9%	95.866,2	23,7%	107.603,9	17,2%

Cuadro de amortización contable:

Conceptos	Importes de los Activos de Partida	Tasa Anual de Amortización (en %)	Equivalente Años de Vida Restantes	Cuota Anual Amortización, ejerc. 2016	Cuota Anual Amortización, ejerc. 2017	Cuota Anual Amortización, ejerc. 2018	Cuota Anual Amortización, ejerc. 2019	Cuota Anual Amortización, ejerc. 2020
Terrenos y Bienes Naturales	0,0	0,0%						
Edificios y Construcciones	0,0	3,0%	33	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Instalaciones/Acondicionamiento	0,0	10,0%	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Maquinaria	0,0	10,0%	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Utillaje, Herramientas, Menaje,...	0,0	20,0%	5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mobiliario	918,8	10,0%	10	91,9	91,9	91,9	91,9	91,9
Elementos de Transporte	0,0	20,0%	5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Equipos Informáticos	3.000,0	33,3%	3	999,9	999,9	999,9	0,3	0,0
Otro Inmovilizado Material	0,0	20,0%	5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inmovilizado Material	3.918,8			1.091,8	1.091,8	1.091,8	92,2	91,9
Gastos de I+D	0,0	25,0%	4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aplicaciones Informáticas y Páginas Web	500,0	33,3%	3	166,7	166,7	166,7	0,1	0,0
Propiedad Industrial	300,0	20,0%	5	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0
Otro Inmovilizado Intangible	0,0	10,0%	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inmovilizado Intangible	800,0			226,7	226,7	226,7	60,1	60,0
Terrenos, Bienes Naturales y Construcciones	0,0	3,0%	33	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversiones Inmobiliarias	0,0			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
De Primer Establecimiento	0,0	100,0%	1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
De Constitución	350,0	100,0%	1	350,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos Amortizables	350,0			350,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Anual	5.068,8			1.668,4	1.318,4	1.318,4	152,2	151,9

Ratios Principales:

Rentabilidad	Fórmulas	2016	2017	2018	2019	2020
1. ROE (Return On Equity) - Rentabilidad Financiera	$\text{Beneficio Neto} / \text{Recursos Propios Totales}$	NS ¹	NS	98,58%	66,60%	42,79%
2. ROI (Return On Investment) - Rentabilidad Económica	$\text{Beneficio Antes de Intereses e Impuestos} / \text{Activo Total}$	NS	NS	71,09%	59,77%	44,11%
3. EBITDA sobre Ventas	$\text{Beneficio Antes de Intereses, Impuestos y Amortizaciones} / \text{Ventas Totales}$	NS	NS	19,16%	24,18%	24,78%

Liquidez y Solvencia	Fórmulas	2016	2017	2018	2019	2020
1. Solvencia	$\text{Activo Total} / \text{Pasivo Total}$	11,37	1,10	2,36	2,86	3,91
2. Tesorería (Prueba Ácida)	$(\text{Realizable} + \text{Disponible}) / \text{Pasivo Corriente}$	9,50	0,93	2,35	2,86	3,90
3. Disponibilidad	$\text{Disponible} / \text{Pasivo Corriente}$	9,50	0,93	2,35	2,86	3,90

Endeudamiento y Autonomía Financiera	Fórmulas	2016	2017	2018	2019	2020
1. Endeudamiento	$\text{Pasivo Total} / (\text{Pasivo Total} + \text{Patrimonio Neto})$	8,79%	90,80%	42,31%	34,97%	25,60%
2. Capacidad de Devolución de la Deuda con Acreedores Financieros	$(\text{Beneficio Neto} + \text{Amortizaciones}) / \text{Acreedores Financieros}$	NS	NS	NS	NS	NS
3. Cobertura de Intereses	$\text{EBIT} / \text{Gastos Financieros}$	NS	NS	NS	NS	NS

Fórmulas	2016	2017	2018	2019	2020
----------	------	------	------	------	------

Fondo de Maniobra	(Recursos Propios + Pasivo Exigible a LP) - Activo No Corriente, o (Activo Corriente - Pasivo Corriente)	15.392,21	-820,88	87.959,26	265.023,03	463.865,56
-------------------	--	-----------	---------	-----------	------------	------------

Plazo de Recuperación de la Inversión (Pay-Back)	Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial	3,07
--	---	------

VAN (Valor Actual Neto o Valor Capital)	Valor Actual, en términos absolutos, de un proyecto de Inversión	287.240,37
	Tasa de Descuento Apropriada	6,00%

TIR (Tasa Interna de Rentabilidad)	Tasa de Descuento que hace que el VAN de un proyecto sea 0.	78,83%
------------------------------------	---	--------

Punto Muerto (Crítico) o Punto de Equilibrio o Umbral de Rentabilidad	Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio	196.143,88	215.223,41	272.730,53	330.067,23	344.414,90
---	---	------------	------------	------------	------------	------------

Coeficiente de Seguridad	Ventas Totales / Punto Crítico	0,12	0,77	2,12	3,06	3,23
--------------------------	--------------------------------	------	------	------	------	------

¹ NS: Ratio no significativo

Anexo III. Plan Jurídico

Para la creación de este tipo de sociedad se debe llevar a cabo un procedimiento obligatorio, detallado a continuación:

- En primer lugar, se deberá pedir la Solicitud del Certificado de Denominación Social. Se trata de una certificación acreditativo por le cual nos aprueban uno de los nombres elegidos para la empresa y nos alegan de que no hay ninguna empresa más en territorio nacional con dicho nombre. Se trataría de presentar la instancia oficial con los nombres que se hayan elegido, con un máximo de cinco nombres que tendrá una validez de 3 meses, según indica el Real Decreto 158/2008
- Apertura de cuenta bancaria. En nuestro caso, este paso lo realizaremos una vez realizado el anterior y cuando todos los socios dispongan del capital para su ingreso.
- Redacción de Estatutos
- Escritura pública de constitución
- Tramitación con Hacienda: obtención del NIF, alta en el IAE (Impuesto sobre las Actividades Económicas) y la declaración censal.
- Inscripción en el Registro Mercantil: al tratarse de una sociedad limitada se disponen de hasta dos meses para la inscripción en el Registro desde el otorgamiento de la escritura por parte del notario.
- Obtención del NIF definitivo
- Obtención del dominio web “www.bagsboots.es”

A continuación vamos a presentar un borrador de los estatutos de la sociedad con sus principales estipulaciones.

En Madrid, a 15 de Enero de 2015

ESTIPULACIONES

TITULO I. DENOMINACIÓN, DURACIÓN, DOMICILIO Y OBJETO

Artículo 1º. – Denominación social

La Sociedad es de responsabilidad limitada y gira en el tráfico mercantil bajo la denominación de “eFit S.L.”, y se registrá por su contrato constitutivo, por los presentes estatutos y en lo en ellos no dispuesto, por la Ley de Sociedades de Capital.

Artículo 2º. – Duración

Su duración es indefinida y comienza sus operaciones el día del otorgamiento de la escritura de la constitución.

Artículo 3º. – Domicilio

Su domicilio se establece en Madrid, . No obstante, la administración podrá acordar la creación, supresión o traslado de sucursales, agencias y representaciones en cualquier lugar del territorio nacional o extranjero.

Artículo 4º. – Objeto Social

El objeto social de la Sociedad será el desarrollo y comercialización de pantalones vaqueros a medida.

Si la Ley exigiera para el inicio de algunas de las operaciones enumeradas en este artículo la obtención de licencia administrativa, la inscripción en un registro público o cualquier otro requisito, no podrá la sociedad iniciar la actividad específica hasta que el requisito exigido quede cumplido conforme a la Ley. Si alguna de las actividades incluidas en el objeto exigiese titulación profesional o requisitos similares para su ejercicio, dicha actividad se realizara a través de personas que reúnan los requisitos o la titulación necesaria.

TITULO II. CAPITAL SOCIAL Y PARTICIPACIONES

Artículo 5º. – Capital Social

El capital social se fija en ochenta mil euros (80.000) dividido en ochenta mil participaciones de 1 euros de valor nominal cada una, numeradas de manera correlativamente del número 1 a la 80.000, iguales, acumulables e indivisibles, que no podrán incorporarse a título negociables ni ser representada por anotaciones en cuenta y que no podrán recibir la denominación de acciones

El capital social estará en todo momento íntegramente suscrito y desembolsado.

Artículo 6º. – Prohibiciones sobre las participaciones

Las participaciones no podrán ser incorporadas a títulos valores, ni representadas mediante anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.

Artículo 7º.-Título de propiedad sobre las participaciones

No podrán emitirse resguardos provisionales acreditativos de la propiedad sobre una o varias participaciones sociales, siendo el único título de propiedad la escritura constitutiva de la Sociedad o, en su caso, los documentos públicos en los que se acrediten las subsiguientes adquisiciones de dichas participaciones.

Artículo 8º. – Libro Registro de Socios

La sociedad llevará un Libro Registro de Socios cuya custodia y llevanza corresponde al órgano de administración, en el que se harán constar la titularidad originaria y las sucesivas transmisiones, voluntarias o forzosas, de las participaciones sociales, y la constitución de derechos reales y otros gravámenes que sobre ellas pueda realizarse, indicando en cada anotación la identidad y el domicilio del titular de la participación o del derecho de gravamen constituido sobre ella.

Sólo podrá rectificarse su contenido si los interesados no se oponen a ello en el plazo de un mes desde la notificación fehaciente del propósito de proceder a la misma.

Cualquier socio tendrá derecho a examinar el contenido del Libro, y tendrán derecho a obtener certificación de las participaciones, derechos o gravámenes registrados a su nombre tanto los socios como los titulares de los derechos reales o gravámenes que se hayan hecho constar en él.

Los datos personales de los socios podrán modificarse a su instancia, sin que surta efectos entre tanto frente a la sociedad.

Artículo 9º. – Reglas generales sobre transmisiones de las participaciones y constitución de cargas o gravámenes sobre las mismas

Toda transmisión de las participaciones sociales o constitución de cargas o gravámenes sobre las mismas deberá constar en documento público, y deberán ser comunicadas por escrito a la Sociedad.

Artículo 10º. – Transmisiones de participaciones sociales

Las participaciones sociales son transmisibles, tanto por actos inter vivos como por causa de muerte, debiendo ser realizada la transmisión mediante documento público.

A) Voluntarias por actos ínter vivos.

Es libre la transmisión de participaciones por actos inter vivos a favor de personas que ostenten previamente la condición de socio, del cónyuge, descendientes o ascendientes en primer grado del socio transmitente.

Las demás transmisiones por actos ínter vivos se sujetarán a lo dispuesto en la ley.

B) Mortis causa.

La adquisición de participaciones por sucesión hereditaria conferirá al heredero o legatario del socio fallecido la condición de socio.

No obstante, los demás socios, en su caso a prorrata, tendrán derecho a adquirir dichas participaciones, apreciadas en su valor razonable, en el plazo máximo de tres

meses a contar desde que se notifique a la administración de la Sociedad la adquisición hereditaria.

A falta de acuerdo sobre el valor razonable de las participaciones sociales o sobre la persona o personas que hayan de valorarlas y el procedimiento a seguir para su valoración, las participaciones serán valoradas en los términos previstos en los artículos 100 y siguientes de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Transcurrido el indicado plazo, sin que se hubiere ejercitado fehacientemente ese derecho, quedará consolidada la adquisición hereditaria.

C) Normas comunes.

- La adquisición, por cualquier título, de participaciones sociales, deberá ser comunicada por escrito al órgano de administración de la Sociedad, indicando el nombre o denominación social, nacionalidad y domicilio del adquirente.
- El régimen de la transmisión de las participaciones sociales será el vigente en la fecha en que el socio hubiere comunicado a la sociedad el propósito de transmitir o, en su caso, en la fecha del fallecimiento del socio o en la de adjudicación judicial o administrativa.
- Las transmisiones de participaciones sociales que no se ajusten a lo previsto en estos estatutos, no producirán efecto alguno frente a la sociedad.

Artículo 11º. – Copropiedad, usufructo, prenda y embargo de las participaciones sociales.

En caso de usufructo de participaciones, la cualidad de socio reside en el nudo propietario, si bien el usufructo tendrá derecho a los dividendos acordados por la Sociedad durante el tiempo de vigencia del usufructo. El ejercicio de los demás derechos del socio corresponden al nudo propietario. En caso de prenda de participaciones, corresponden al propietario de estas el ejercicio de los derechos de socio.

TITULO III. ÓRGANOS SOCIALES

Artículo 12º.- Junta general

A) Convocatoria.

La Junta General de Socios será convocada por los Administradores. Estos deberán convocarla una vez al año, dentro de los seis primeros meses de cada ejercicio, a

efectos de la censura de la gestión social, la aprobación, en su caso, de las cuentas anuales del ejercicio anterior y la aplicación del resultado.

También deberán convocarla cuando lo considere necesario o conveniente o cuando lo soliciten los socios que representen, al menos el cinco por ciento del capital social y expresen en la solicitud de asuntos a tratar, efectuando a tal efecto requerimiento notarial a los Administradores, los cuales la convocaran para su celebración dentro del mes siguiente a la fecha del expresado requerimiento.

Las juntas generales se convocarán mediante anuncio individual y escrito que será remitido por correo certificado con acuse de recibo dirigido al domicilio que a tal efecto conste en el Libro Registro de Socios.

Los socios que residan en el extranjero deberán designar un domicilio del territorio nacional para notificaciones.

B) Adopción de acuerdos.

Los acuerdos sociales se adoptarán por mayoría de los votos válidamente emitidos, siempre que representen al menos un tercio de los votos correspondientes a las participaciones sociales en que se divide el capital social, no computándose los votos en blanco.

No obstante y por excepción a lo dispuesto en el apartado anterior, se requerirá el voto favorable:

1. De más de la mitad de los votos correspondientes a las participaciones en que se divide el capital social, para los acuerdos referentes al aumento o reducción de capital social, o, cualquier otra modificación de los estatutos sociales para los que no se requiera la mayoría cualificada que se indica en el apartado siguiente.
2. De al menos dos tercios de los votos correspondientes a las participaciones en que se divide el capital social, para los acuerdos referentes a la transformación, fusión o escisión de la sociedad, a la supresión del derecho de preferencia en los aumentos de capital, a la exclusión de socios, a la autorización a los administradores para que puedan dedicarse, por cuenta propia o ajena, al mismo, análogo o complementario género de actividad que constituya el objeto social.

Lo anterior se entiende sin perjuicio de la aplicación preferente de las disposiciones legales imperativas que, para determinados acuerdos, exijan el consentimiento de todos los socios o impongan requisitos específicos.

Artículo 13º. – Órgano de administración: modo de organizarse.

1. La administración de la sociedad podrá confiarse a un órgano unipersonal, a varios administradores mancomunados.
2. Corresponde a la junta general, por mayoría cualificada y sin que implique modificación estatutaria, la facultad de optar por cualquiera de los modos de organizar la administración de la Sociedad.
3. Los administradores ejercerán su cargo por tiempo indefinido, salvo que la Junta general, con posterioridad a la constitución, determine su nombramiento por plazo determinado.
4. El cargo de administrador es retribuido con 1.000 euros mensuales.

Artículo 14º. – Poder de representación.

En cuanto a las diferentes formas del órgano de administración, se establece lo siguiente:

1. En caso de que exista un Administrador único, el poder de representación corresponderá al mismo.
2. En caso de que existan varios Administradores solidarios, el poder de representación corresponderá a cada uno de ellos.
3. En caso de que existan varios Administradores conjuntos, el poder de representación corresponderá y se ejercerá mancomunadamente por dos cualesquiera de ellos.
4. Cuando se trate de un Consejo de Administración, éste actuará colegiadamente.

TITULO IV. EJERCICIO SOCIAL Y CUENTAS ANUALES

Artículo 15º. – Ejercicio social

Los ejercicios sociales comienzan el 1 de enero y finalizan el 31 de diciembre de cada año natural.

Por excepción, el primer ejercicio social comprende desde el principio de las operaciones de la Sociedad hasta el 31 de diciembre de ese mismo año.

Artículo 16º. – Cuentas Anuales

Las cuentas y el informe de gestión, así como, en su caso, su revisión por auditores de cuentas, deberán ajustarse a las normas legales y reglamentarias vigentes en cada momento.

La distribución de dividendos a los socios se realizará en proporción a su participación en el capital.

Los socios tienen derecho a examinar la contabilidad en los términos previstos en la Ley.

TITULO V. DISOLUCION Y LIQUIDACION DE LA SOCIEDAD

Artículo 17º. – Disolución y liquidación

1. La disolución y liquidación de la sociedad, en lo no previsto por estos Estatutos, quedará sujeta a las especiales disposiciones contenidas en la Ley.
2. Quienes fueren Administradores al tiempo de la disolución quedarán convertidos en liquidadores salvo que, al acordar la disolución, los designe la Junta General.