



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# LA RED SOCIAL DEL MERCADO DE LA ROPA

Autor: Amaro González de Mesa Bravo  
Director: Miguel Angel López

Madrid  
Abril 2014

Amaro  
González de Mesa  
Bravo

LA RED SOCIAL DEL MERCADO DE LA ROPA



## Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	4
1. Introducción.....	5
2. La idea.....	6
El mercado.....	8
SizeMe en el mercado.....	9
La Tecnología.....	10
La Plataforma Online.....	14
La Oportunidad.....	17
3. Viabilidad Comercial.....	20
Análisis DAFO.....	21
4. Modelo de Organización.....	22
Organización Funcional.....	22
Tareas.....	24
Plan de Contratación.....	26
Política Salarial.....	27
Plan de Externalización de funciones.....	28
Plan de Operaciones.....	28
5. Viabilidad Financiera.....	31
Premisas.....	31
Estructura de ingresos y gastos.....	33
Ingresos.....	33
Gastos.....	39
Inversiones.....	41
Amortización.....	42
Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	42
Balance.....	45
Flujos de Caja.....	47
6. Conclusiones.....	49
7. Bibliografía.....	50
Emprendimiento.....	50
Competidores.....	51
Noticias.....	51

## Índice de Gráficos

Ventas de ropa online en Europa (bn\$) .....	7
Distribución porcentual de ingresos (2015 – 2019) .....	37
Evolución EBITDA – Escenario Pesimista (€) .....	41
Evolución EBITDA – Escenario Base (€) .....	41
Evolución EBITDA – Escenario Optimista (€) .....	42
Evolución Margen EBITDA .....	42
Evolución Margen Beneficio .....	43
Evolución del Activo Total .....	46
Evolución de los Flujos de Caja .....	47

## Resumen

Este proyecto se basa en el desarrollo del Business Plan de SizeMe, una Start Up que trata de solucionar el problema de las devoluciones de la venta de ropa online. La solución que se propone se basa en el escaneado corporal del comprador de ropa y la creación de un maniquí virtual en tres dimensiones que se pueda probar la ropa de forma virtual en la plataforma multimarca. SizeMe actúa como un intermediador entre las marcas textiles y los compradores de ropa, facilitando la venta online y el comercio electrónico.

Nuestros clientes serán las marcas textiles que quieran reducir sus costes de devoluciones y aumentar su actividad de venta online. Nuestros usuarios serán los compradores de ropa online que quieran probarse las prendas de forma virtual y combinarlas a tiempo real.

En esta plataforma el usuario podrá agregar a sus contactos para interactuar con ellos, formando así la red social del mercado de la ropa. A través de SizeMe se genera una base de datos con información socio-demográfica y antropométrica de los usuarios.

Palabras clave: comercio electrónico, moda, ropa, escaneado, maniquí 3D, red social.

## Abstract

This project is based on the development of SizeMe's Business Plan, a Start Up that tries to solve the problem of online sales returns. The solution is based on a body scan of the buyer and the creation of a three - dimensional virtual mannequin is able to try on clothes in the multibrand platform. SizeMe acts as an intermediary between buyers and textile brands, boosting the online sales and the electronic commerce.

The textile brands that want to reduce their costs and increase their activity online will be our clients. Our users are online buyers who want to try on clothes virtually being able to combine them in real-time.

On this platform the user can add contacts to interact with them, thus forming the "social clothing network". SizeMe generates a database with the user's socio-demographic and anthropometric information.

Key words: e-commerce, fashion, scanning, mannequin 3D, social network.

## 1. Introducción

El objetivo de este trabajo es analizar la viabilidad de una Start Up tecnológica, para ello se llevará a cabo el desarrollo del Business Plan. El trabajo estará centrando en desarrollar la parte financiera del Business Plan. La finalidad de esta compañía es resolver el problema de la venta de ropa online y para desarrollarla comenzaremos explicando cómo encontramos la ineficiencia del mercado, su atractivo, las soluciones tecnológicas y la oportunidad de negocio.

La idea surge cuando una tarde leo un artículo la industria de la ropa online, en el que señalaba que las devoluciones representan entre el 20% y el 40% de las ventas, lo cual supone unos costes muy altos para las empresas textiles. El sector textil es una de las industrias internacionales de mayor notoriedad y presencia en todo el mundo. En el año 2012 facturó 943,131 millones de euros a escala global presentando una tasa de crecimiento del 17,32% desde el año 2007 al 2012 (Strategic & Research Center de EAE). Ante un mercado atractivo y con expectativas de crecimiento se ha visto que carece de una integración completa de las nuevas tecnologías, en especial, de las tecnologías relacionadas con las ventas online. Actualmente, existe una carencia de estándares de tallaje a nivel mundial; no es lo mismo comprar en España que en Estados Unidos, ni tan siquiera es lo mismo comprar marcas diferentes en un mismo país. El comprador de ropa online tiene que ser capaz de poder probarse la ropa antes de comprarla para saber cuál es su talla. La percepción previa antes de la compra y la experiencia final del producto da lugar a la devolución y la futura incertidumbre de compra. Las devoluciones suponen costes que van a cargo de las empresas lastrando su crecimiento y una reducción de los beneficios reales de la venta online.

La idea que solucionaría este problema se basa en conseguir que el comprador pueda probarse la ropa de forma virtual en un maniquí 3D que reproduzca su cuerpo de forma precisa. Para ello, nos encontramos frente a dos retos, el primero será conseguir exportar el cuerpo del comprador a un formato virtual y el segundo conseguir digitalizar la ropa para que éste pueda probársela. Hoy en día se encuentran tecnologías a través de las cuales puedes escanear tu

cuerpo (sensores térmicos, cámaras Kinect, etc.) por lo que esto solucionaría el primer problema. Por otro lado y para dar solución al segundo problema, existen programas de diseño de ropa 3D, utilizados a nivel industrial, que simulan los diferentes tejidos y las diferentes caídas que estos tienen.

Por lo tanto, SizeMe surge de la idea de juntar ambas tecnologías en una plataforma online que facilite la venta de ropa tanto para las empresas textiles como para los compradores.

SizeMe se constituiría como una Sociedad Limitada por las ventajas que presenta esta forma jurídica frente una Sociedad Anónima en requisitos necesarios para constituir la (capital mínimo, etc.)

A continuación se exponen con más detalle la información expuesta en las líneas anteriores.

## **2. La idea**

SizeMe es una plataforma online que permite a sus usuarios probarse ropa de forma virtual. Se crea un maniquí en 3D mediante de un escaneado corporal que reproduce el cuerpo del usuario en la plataforma.

Nuestros clientes serán las empresas textiles que quieren facilitar a los compradores la experiencia online, aumentando sus ventas y reduciendo las devoluciones (actualmente se devuelven entre el 20 y el 40% de las compras online). Las prendas de nuestros clientes serán subidas a la plataforma utilizando programas de diseño 3D para que los usuarios puedan probar la ropa en su propio maniquí. Además, integraremos nuestro probador virtual en las páginas web de nuestros clientes de tal forma que cuando un comprador entre en la estas páginas tenga la opción de probarse la ropa. Esto aumentará el atractivo comercial de cara a las empresas textiles.

Nuestros usuarios serán los compradores de ropa online que quieran saber cómo les sienta una prenda antes de comprarla en la web. Éstos podrán recibir sugerencias de prendas similares a las de sus anteriores compras. También tendrán a su disposición herramientas de búsqueda de ropa con filtros de estilo. Así mismo, los usuarios podrán conectar su avatar SizeMe con su cuenta de Facebook para conectar con sus amigos con los que podrá interactuar. Para fomentar la interacción entre los usuarios pondremos en la plataforma una serie de herramientas como: un facilitador de intercambio de ropa entre usuarios (conecta a usuarios que quieran intercambiar ropa con estilos similares), aplicaciones de diseño de ropa en la que los usuarios pueden diseñar prendas online y colgarlas en su perfil para que otros usuarios puedan verlas, participación de blogueros a los que los usuarios puedan seguir, etc.

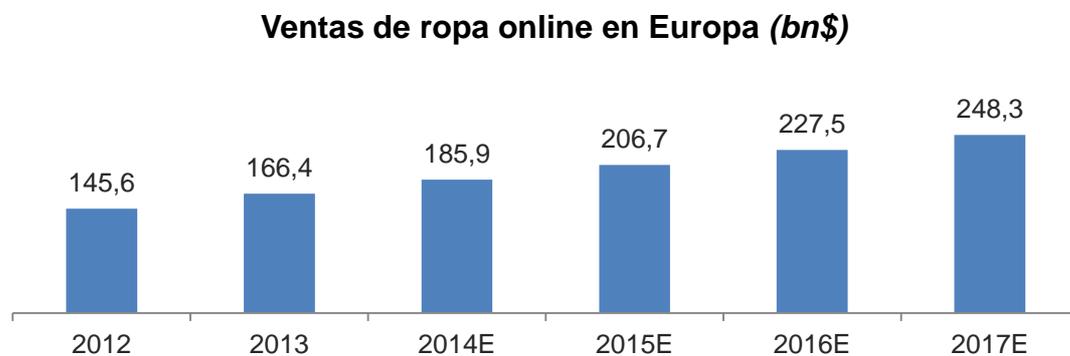
Para poder reproducir en 3D la figura del usuario, se utilizarán máquinas de escáner térmico (en forma de cabinas) que permiten un escaneado cómodo para el usuario ya que no tiene que desvestirse. Las máquinas escáner estarán situadas en puntos estratégicos, como los pasillos de grandes centros comerciales y zonas muy transitadas. De esta manera se genera un base de datos con información antropométricos segmentados socio demográficamente (edad, zona de residencia, gasto medio anual en ropa etc.) que pensamos que pueden tener un gran valor por no existir nada similar.

SizeMe tiene un doble objetivo: por un lado (para nuestros clientes) aumentar las ventas online y reducir las devoluciones de ropa, así como dar acceso a nuestra base de datos; y por otro (para nuestros usuarios) crear una red social de la ropa en la que los usuarios puedan probarse la ropa, combinarla a tiempo real, compartirla con sus amigos e interactuar entre ellos.

En conclusión SizeMe actúa como facilitador entre los usuarios que compran ropa online y las marcas textiles que la venden, creando una red social de la ropa.

## El mercado

Actualmente la presencia de Internet se está expandiendo agresivamente en todo el mundo. Cada vez más gente tiene acceso a Internet como podemos ver en el gráfico siguiente. La accesibilidad a Internet y la progresiva penetración en la Web por parte de las empresas textiles también han provocado que las ventas online hayan sido testigo de un auge cuya trayectoria se estima al alza. Según el *Forrester Research* los estudios presentan un CAGR de ventas online de ropa del 11,2% comprendido entre 2009 – 2017 (esperado) en Europa.



En cuanto a la distribución de compras a nivel mundial; América supone el 36% del mercado de prendas de vestir confeccionadas; Europa supone un 35%, mientras que Asia actualmente representa solo un 25%. No obstante, el crecimiento de India, China y Rusia pueden provocar cambios en estos porcentajes. (*Strategic & Research Center de EAE*)

El aspecto económico actual puede ser preocupante para la creación de un nuevo negocio. Sin embargo, SizeMe se enfoca en un sector que está en progresivo crecimiento. Del 2011 al 2012 aumentó en un 12,5% el número de españoles que compraron ropa online. A su vez, no solo aumentó el número de personas, sino también el gasto medio por persona en un 3,7%, llegando hasta los 124 euros al año de media. A su vez, la facturación de las empresas por negocios de venta de ropa online se ha duplicado, y suponen un 1,4% de la facturación total de las empresas textiles (*Kantar World Panel*)

## SizeMe en el mercado

SizeMe entrará en el mercado textil a través del comercio electrónico, también conocido como “*e-commerce*”. Hoy en día, la creación de una página web no presenta importantes barreras ni dificultades técnicas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que SizeMe, tendrá acceso a información privada de sus usuarios. Este tipo de base de datos tiene que tener en cuenta la privacidad de la información de los usuarios. Por lo tanto, la información de la base de datos no será accesible por terceros. Aunque para poder darle valor a la base de datos, poder comercializarla y maximizar su valor, se podrá dar acceso a terceros siempre y cuando los datos a los que estén expuestos sean datos “ciegos”, es decir, se omitirán el nombre y apellido del usuario para que este no pueda ser reconocido. Tiene sentido que se haga de esta manera puesto que el fin de la base de datos no es conocer las medidas antropométricas de un usuario en concreto, sino poder realizar estudios. Por ejemplo, calcular las medidas corporales medias que compran la talla “S” para poder producir prendas que se adapten más a los cánones de la demanda, realizar un estudio sobre el gasto medio anual que tienen las personas entre 18 y 25 años de una determinada zona de una ciudad, teniendo en cuenta las marcas que compran, la periodicidad de las compras y la tendencia que siguen.

La base de datos será de gran utilidad para los usuarios a nivel individual también, ya que SizeMe llevará a cabo un estudio del historial de compras de cada usuario. Esta información se usará para hacer que las prendas con las medidas del usuario sean asociadas a este, con el fin de alcanzar una mayor satisfacción en la búsqueda de ropa, y una mayor eficiencia en el tiempo de la misma. A su vez, estas medidas serán de gran utilidad para los productores del sector textil, ya que estos podrán adaptar así sus prendas a las medidas de los usuarios que las reclaman, y por lo tanto beneficiar a ambas partes, el usuario y el cliente.

Actualmente, y como hemos mencionado anteriormente, el mayor problema de la venta de ropa online son las tallas; y de ahí la incertidumbre de que la prenda satisfaga al consumidor. Esto hace que los gastos de devolución,

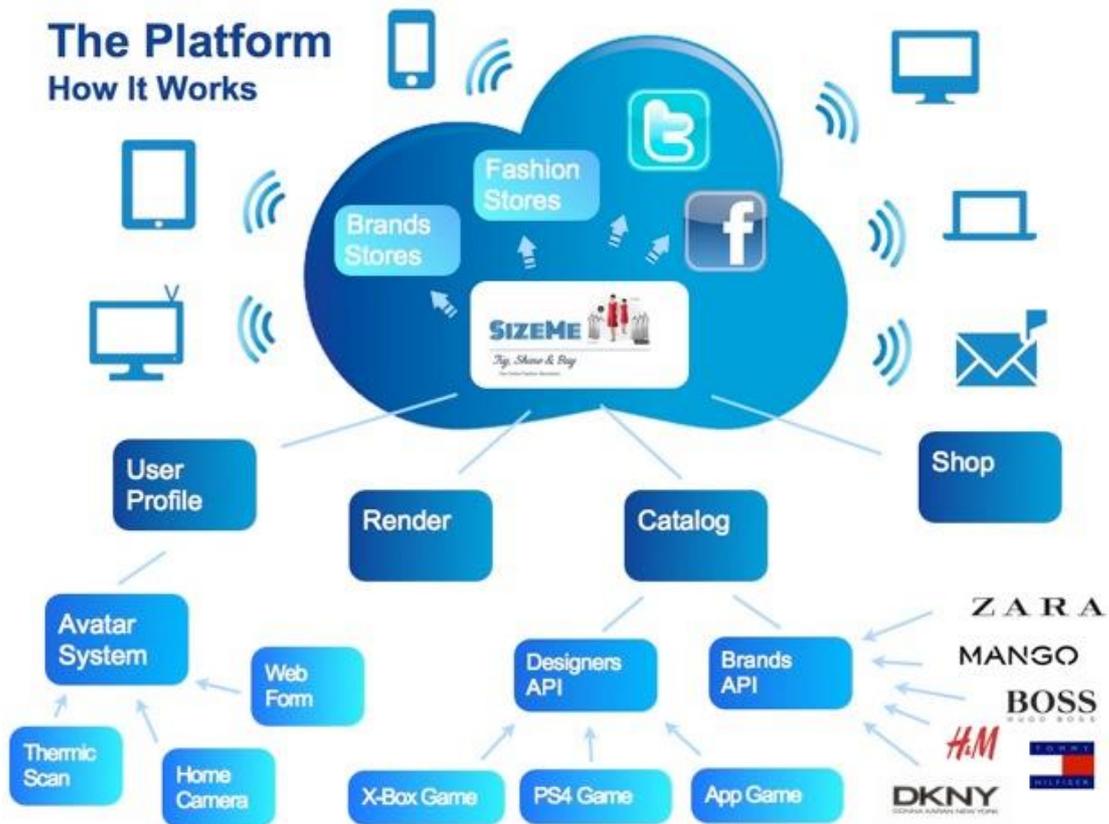
cargados a las empresas textiles, se eleven y aumenten los costes. El concepto propuesto por SizeMe, no solo se enfoca en el aumento de las ventas online sino que también reducirá los costes asociados. Esto creará un mayor margen de beneficio en las prendas vendidas a través de internet. Hay que tener en cuenta que el sector donde se adentra SizeMe tiene un gran atractivo dado su crecimiento y la innovación que aportará SizeMe, cambiando el modelo y percepción sobre las compras online actuales de los consumidores.

En cuanto al aspecto socio-cultural, SizeMe tiene una gran ventaja dada su gran adaptabilidad a los cambios que pueda experimentar el sector de la moda, ya que se tratará de una plataforma multimarca que abarcará una amplia gama de firmas. SizeMe adaptará y actualizará las colecciones de nuestros clientes periódicamente con la finalidad de ofrecer a los usuarios las últimas novedades del mercado textil. A día de hoy muchas de las empresas textiles más importantes actualizan semanalmente sus colecciones, siguiendo la tendencia de “moda rápida” que consiste en diseñar constantemente nuevas prendas que se adapten a la demanda del comprador, por ello creemos que una de las grandes ventajas de SizeMe es la posibilidad de mantener actualizada la colección de cada cliente a través del programa de diseño incluido en nuestro software que explicaremos más adelante.

## La Tecnología

El aspecto tecnológico, como se ha mencionado anteriormente es un aspecto clave para el funcionamiento de SizeMe. El negocio de esta compañía se apoya en el desarrollo de un software que da solución al problema que tienen los compradores de ropa online. La función del software debe ser la reproducción del cuerpo del usuario en un maniquí virtual sobre el cual pueda probar la ropa de las colecciones de las compañías textiles. Además, la plataforma deberá poner a disposición del usuario una serie de herramientas que fomenten la interacción entre los usuarios y que estimulen la tasa de actividad.

Esta será el diagrama de funcionamiento de la plataforma:



Como se puede observar la plataforma consta de cuatro pilares:

- El perfil del usuario, donde se crea el avatar mediante diferentes opciones de escaneado.
- La renderización, proceso de generar una imagen o vídeo mediante el cálculo de iluminación GI partiendo de un modelo en 3D.
- El catálogo, donde se encuentran las prendas de las compañías textiles, así como los diseños creados por los usuarios.
- La plataforma de pago para realizar la compra.

El escaneado corporal será la fase en la que la plataforma online deberá reproducir una copia fiel del cuerpo del usuario. A día de hoy existen diferentes métodos para reproducir el cuerpo humano, véase las cámaras de tecnología

*Kinect*, escáneres corporales términos, formularios de medidas, etc. Para alcanzar la mayor precisión posible en la reproducción del cuerpo del usuario, el método más adecuado será el escaneado corporal por máquinas térmicas. La idea es que las máquinas, estando situadas en puntos estratégicos, funcionen con un sistema guiado similar al de un fotomatón, pero durante los primeros meses de funcionamiento se cree recomendable situar un “*stand*” con un ayudante. Cuando el usuario quiere crear su avatar 3D, seguirá el proceso indicado en la máquina. Tan sólo tendrá que facilitar su email y entrar en la máquina para ser escaneado; el proceso sería cómodo para el usuario ya que no tiene que desvestirse y duraría aproximadamente 180 segundos. Posteriormente el usuario recibirá un email en su buzón con un link que le dirige a la plataforma online, donde tendrá creado su avatar 3D. Una vez creado el maniquí virtual, el usuario procederá a rellenar los datos de su perfil – con la opción de conectar a su usuario con su perfil de Facebook para mantener el contacto con sus amigos y poder compartir en su perfil su actividad, lo cual veremos en detalle en el apartado de viabilidad operativa.

En caso de que el usuario no tenga acceso a la máquina de escáner térmico podrá hacer su escaneado corporal a través de la encuesta de medidas corporales que se incluye en la plataforma (medidas de brazos, caderas, pecho, cintura, cuello, piernas, etc.) Así mismo podrá elegir diferentes formas corporales para escoger la que más se adapte a la suya. Aunque de esta manera no se consiga una reproducción exacta del cuerpo del usuario, el objetivo es imitarlo de la forma más fiel posible.

Una vez creado la forma del avatar 3D, el usuario podrá personalizarlo para lograr un mayor parecido. Podrá escoger el color y forma de pelo, bello facial, color de ojos, labios, color de piel, tatuajes, etc. Es importante tener en cuenta estos detalles debido a que las prendas que el usuario se prueba pueden causar una impresión diferente en función de estas características, es decir, una prenda de color verde puede favorecer más a una persona con ojos verdes.

Por otro lado encontramos las prendas virtuales. Se trata de conseguir que las

prendas que venden las empresas textiles puedan ser digitalizadas para ser probadas virtualmente en el avatar 3D. Puede parecer un proceso complicado pero es muy simple. Hoy en día casi todas las prendas que se venden tanto en las tiendas reales como en las tiendas online, han sido creadas mediante programas de moda. Estos programas se utilizan a través del diseño de los patrones individuales que posteriormente se unen dando como resultado la prenda final. Por lo tanto, no se trata de digitalizar la ropa, sino de retroceder un paso hacia atrás y utilizar el diseño digital que diseñan las empresas para, posteriormente, subirlas a la plataforma online. Utilizando los programas de diseño industrial se puede mantener actualizada la plataforma online con la colección de forma rápida y sencilla, lo cual es un atractivo para nuestros clientes. El papel de estos programas es de gran relevancia ya que gracias a ellos el usuario podrá ver cómo le sienta la ropa, en función del tipo de material (algodón, lana, etc.), del grosor del mismo y de su elasticidad. También podrá apreciar la caída que tienen los diferentes tejidos. Este punto es de gran relevancia ya que el usuario busca alcanzar una experiencia de compra lo más real posible.

En cuanto a la interacción entre usuarios, la plataforma dispondrá de determinadas herramientas para fomentarla. Los usuarios podrán conectar su perfil de SizeMe con su perfil de Facebook con el fin de mantener sus amigos en esta plataforma. De esta manera los usuarios podrán publicar su actividad para que sus amigos la vean, por ejemplo: un usuario que compra una camiseta de Zara, podrá publicar su compra para comentarla con sus amigos, o también podrá enviarla por mensaje privado a un amigo o un grupo de amigos para comentar cómo lo sienta esa camiseta a su avatar 3D. En la plataforma online se incluirán también perfiles de *blogueros*. A día de hoy existen grandes *blogueros* de la moda que reciben miles de visitas diarias. Desde el perfil de *Bleger* se puede recomendar prendas, estilos, combinaciones, etc. Además, los usuarios tendrán acceso a una herramienta de diseño de ropa. Esta herramienta permite al usuario crear nuevas prendas a su gusto, con la posibilidad de, posteriormente, publicarlas en su perfil para que puedan verlas sus contactos, los *blogueros*, etc. Esto resultará atractivo para los usuarios ya que pueden comprar, comentar con sus contactos, recibir recomendaciones,

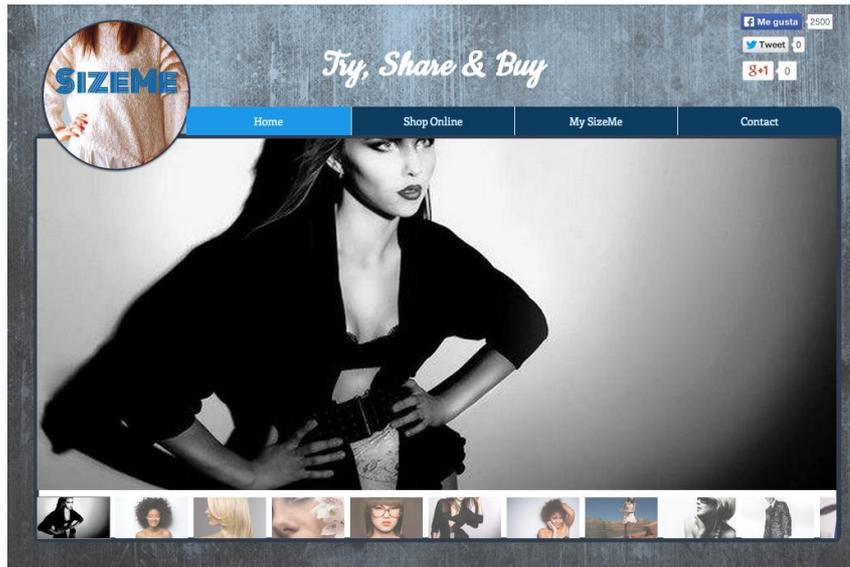
seguir tendencias y diseñar modelos y todo esto en una misma plataforma.

El cuerpo del usuario puede cambiar debido a cambios de peso, altura, musculatura, etc. Para poder actualizar su avatar 3D, podrán volverse a escanear con las máquinas haciendo *log-in* con su usuario en la pantalla de la máquina. Para comenzar con la actividad de la empresa, se invertirá en 10 máquinas de escáner térmico el primer año. En el segundo año, se reinvertirá en otras 30 máquinas nuevas y los siguientes años se continuará con una expansión más agresiva, lo cual es lógico teniendo en cuenta que en el tercer año comenzará la internacionalización de los escáneres. Esto también ayudará a estar a la vanguardia tecnológica, puesto que las nuevas máquinas presentarán todas mejoras posibles del mercado.

### La Plataforma Online

Una vez que el comprador se ha creado su usuario puede comenzar a utilizar la plataforma online. La plataforma, se divide en tres partes diferentes separadas por tres pestañas: *Home*, *Shop Online* y *My SizeMe*.

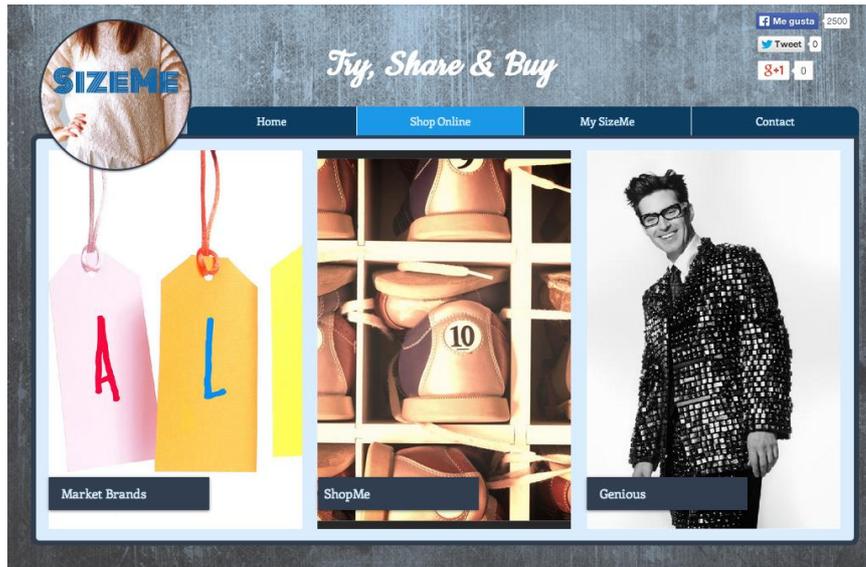
En primer lugar, se encuentra la pestaña *Home*, constituyendo la página de inicio de la plataforma, es decir, la primera imagen que el usuario tiene de la plataforma una vez haya hecho *log-in*. En ella se encuentran un listado de novedades, noticias y actualizaciones a tiempo real de la actividad de los amigos, los *blogueros*, las marcas que el usuario está siguiendo, etc. Sería algo parecido al tablón de inicio de Facebook.



(Pantallazo de la pestaña Home – inicio)

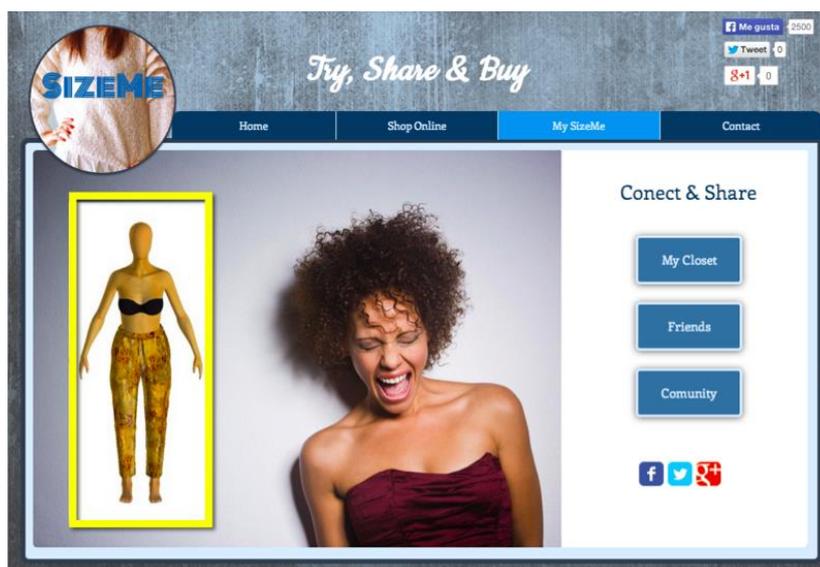
En segundo lugar se encuentra la pestaña de *Shop Online* donde el usuario podrá realizar sus compras. En función del tipo de búsqueda que el usuario quiera llevar a cabo podrá seleccionar una de las tres pestañas: *Market Brands*, *ShopMe*, *Genious*.

En *Market Brands* el usuario podrá buscar ropa a través de las diferentes marcas que sean clientes de SizeMe. En *ShopMe* encontrará una herramienta de búsqueda en función de filtros de prendas y estilo, por ejemplo puedes marcar pantalones, clásicos y pinzas, y encontrarás todos los pantalones clasificados por estos filtros. Por último la pestaña **Genious** es un asesor de ropa que recomienda prendas al usuario basándose en sus compras anteriores, perfil, preferencias, etc.



(Pantallazo de la pestaña de Shop Online)

En último lugar se encuentra la pestaña de *My SizeMe*, que será el espacio personal del usuario. Dentro de esta pestaña se encuentran tres sub-pestañas: *My Closet*, *Friends* y *Community*. En *My Closet*, el usuario puede ver su historial de compras, es útil ya que puede combinar la ropa que ya ha comprado con la que se quiere comprar para ver como le sentaría la combinación de ambas prendas. En *Friends*, el usuario podrá buscar a sus amigos y ver sus perfiles y publicaciones. En *Community*, el usuario accede a las herramientas de interacción: el diseño de prendas, el intercambio de ropa, etc.



(Pantallazo de My SizeMe)

## La Oportunidad

Una vez analizado el modelo de negocio y el funcionamiento de la plataforma online, analizamos la oportunidad de negocio que existe a día de hoy.

Actualmente, el sector de la venta textil online está evolucionando, existen empresas que han tratado de lidiar con el problema de las tallas. Las páginas web más populares en este campo hasta ahora son: [www.fits.me](http://www.fits.me), [www.qvit.com](http://www.qvit.com) y [www.bodypassport.net](http://www.bodypassport.net). Estas tres compañías funcionan de manera muy similar.

Fits.me es una empresa con sede en Londres que se caracteriza por poder generar cuerpos 2D a través de una encuesta de medidas. La aplicación exporta la imagen de una prenda personal lista para usar gracias a maniqués robóticos que pueden imitar cualquier tamaño o forma del cuerpo humano. El problema es que su solución se limita a mostrar una imagen estática en dos dimensiones de la prenda sobre un cuerpo, dando una recomendación sobre la talla, sin presentar un modelo en tres dimensiones que pueda rotar para poder comprobar cómo queda la prenda vista de lado, de frente, de espaldas, etc. Aun así es un modelo que está funcionando bien ya que cuenta con clientes de la talla de: Avenue 32, Bilka, CC Fashion, Hawes & Curtis, Isabella Oliver, Henri Lloyd, HUGO BOSS, L.K.Bennett, Mexx, Nicole Fahri, QVC, Savile Row, Superdry y Thomas Pink.



Qvit es una compañía que se dedica a crear cuerpos 2D parecidos a los de Fits.me, con la misma tecnología. Sin embargo, van dirigido a un usuario mucho más específico ya que tan solo venden ropa que ellos definen como “estilosa y elegante”. El precio medio de las prendas de sus clientes ronda los 70 dólares, es decir, son marcas que buscan un público objetivo de nivel adquisitivo alto, por lo que se cierran las puertas de grandes empresas textiles.

Bodypassport es una compañía española que funciona de manera similar a las dos anteriores. Trabaja con Zara y Scalpers, pero sólo funciona con Google Chrome, lo cual les cierra las puertas a bastantes usuarios.

Hay otras compañías como [www.fit2buy.com](http://www.fit2buy.com), [www.virtusize.com](http://www.virtusize.com) que presentan métodos diferentes para conocer la talla del comprador. El método que utilizan se basa en la medición de su propia ropa para compararla con la ropa que quieres comprar. Se trata de un proceso incómodo para el usuario ya que tiene que fotografiar sus prendas subirlas a la web y comparar.

Por otro lado esta [www.bodymetrics.com](http://www.bodymetrics.com), que funciona de forma diferente, es una máquina escáner térmica situada exclusivamente dentro de tiendas de vaqueros. La idea es que el cliente se escanee y posteriormente el dependiente le muestra todas las opciones de vaqueros que te quedarían bien de acuerdo a tus medidas. No es una competencia directa pero sí que puede ser un producto sustitutivo.

Todos estos competidores están funcionando bien y creciendo. Sin embargo, ninguno de ellos incluye un avatar 3D con el que el usuario se pueda sentir realmente identificado. SizeMe, a través de su red social de la ropa y su maniquí en tres dimensiones ofrece una experiencia de compra más real y cómoda para el usuario. Se podría decir que los dos principales factores que diferencian a SizeMe de sus competidores son el avatar en 3D y la posibilidad de conectar con los amigos, junto a las herramientas de fomento de la interacción que presenta.

Como hemos visto, no hay productos sustitutivos en el mercado para la medida de tallas y visualización de compra online mediante un avatar 3D. La amenaza de productos similares vendría dada por la posible entrada de nuevos competidores. Al ser la primera empresa que combina las redes sociales y el mundo de la moda, es muy posible que se produzca el “efecto red social” que han tenido otras redes sociales como Facebook, Twitter o Instagram, es decir, una expansión viral en la que el primero en comenzarla se lleva la gran mayoría de la cuota de mercado, debido a la estandarización de la tecnología.

El efecto es el de un “monopolio” creado por ser la primera empresa que ofrece este servicio. La entrada de nuevos competidores supondría una amenaza relativamente baja ya que si el usuario encuentra una plataforma multi-marca donde comprar y está satisfecho con el servicio no querrá cambiar tan fácilmente. Por lo tanto, en el aspecto de productos sustitutivos y entrada de nuevos competidores, esta industria también es muy atractiva para ser penetrada puesto que SizeMe es realmente el creador de esta nueva industria dada su innovación en el sector textil de las compras online.

Si miramos a la rivalidad entre competidores, volvemos a una situación parecida a la del párrafo anterior. Al tratarse de un sector en pleno crecimiento y no haber competidores que se dediquen a la misma actividad que SizeMe, no hay una gran rivalidad. Donde sí se puede encontrar mayor rivalidad es en el aspecto tecnológico, donde si hay empresas que realizan la actividades similares a la de SizeMe. Por lo tanto, el número de competidores es relativamente pequeño con una concentración muy baja. Hay poca rivalidad y por lo tanto es un sector muy atractivo para establecer una empresa.

En resumen, se trata de crear un nuevo servicio mediante la innovación en un mercado ya existente. Se crea un “*blue ocean*” con grandes posibilidades de explotación, es decir, se amplían los horizontes del mercado de la venta de ropa online, generando valor para SizeMe, para sus clientes y sus usuarios, a través de la innovación. Esto hace que el entorno del sector sea muy atractivo, puesto que SizeMe será el emprendedor en este nuevo concepto sin antecedentes. Al ser idea pionera, tienen la posibilidad de alcanzar una cuota de mercado muy alta en poco tiempo, difícil de poder ser alcanzada por nuevos entrantes en los años futuros. A su vez, el hecho de poder compartir las prendas mediante una red social, hace que los usuarios ya existentes no quieran irse de SizeMe puesto que ya tendrán hecha una red de contactos con sus amigos, y con las marcas de ropa y estilos que ellos prefieran.

### 3. Viabilidad Comercial

La esencia de SizeMe es crear una plataforma virtual online con avatares personales, donde los usuarios tengan acceso a prendas de vestir y se las puedan probar para ver exactamente como les quedará en persona. Esto se consigue mediante el uso de escáneres que a través del calor humano miden la figura del cuerpo, y por lo tanto pueden tener un avatar 3D en internet con sus medidas exactas. Estas medidas se contrastarán con las medidas de la ropa de nuestros clientes y el usuario podrá visualizar que tallas le encajan y como le quedan. SizeMe, además de ofrecer un servicio de confección a medida, crea una plataforma online a través de Facebook donde los usuarios podrán compartir su ropa con sus amigos, para pedir opinión o simplemente para compartirlo. Esto hace que nuestro cliente sea publicitado gratuitamente y sin ningún esfuerzo operativo y que la interacción y experiencia del usuario sea la misma que si estuviera comprando en una tienda a pie de calle.

SizeMe ofrecerá dos productos a sus clientes. La integración del servicio a sus negocios de venta online para que sus clientes se puedan probar la ropa y ver exactamente como les queda y, por otro lado, el estar presentes en la página web de SizeMe, donde sus productos serán vendidos y publicitados.

La viabilidad comercial de SizeMe reside en el acuerdo con sus clientes, es decir, las compañías textiles. Lo que SizeMe ofrece es impulsar las ventas y reducir los costes de devoluciones, cobrando un variable sobre ventas del 3,5%, lo cual es un porcentaje bajo teniendo en cuenta los márgenes con los que trabajan las empresas textiles. Durante el primer año se cobrará una cuantía fija (*retainer*) de tan sólo 100€ mensuales, lo cual, es muy atractivo para el cliente ya que se establece un relación “*win – win*”, es decir, una relación en la que SizeMe gana sólo si el cliente gana.

Como se puede apreciar, la importancia para el cliente de estar presente en SizeMe es, en un principio, potenciar ventas y reducir costes, pero a medida que la plataforma vaya creciendo, las empresas textiles no querrán quedarse fuera de las innovaciones tecnológicas del sector, y querrán que sus prendas

tengan acceso a una red social donde van a ser compartidas entre los usuarios, y que la experiencia de compra por parte del usuario será la misma a la compra en un establecimiento físico. Además, al estar presente en la plataforma, pueden optar a la publicidad que esta conlleva. Por lo tanto, se puede afirmar que el poder de negociación de los clientes será alto en un principio pero irá disminuyendo en función del crecimiento de la plataforma y la dependencia que tengan de ella.

Por otro lado se encuentran los proveedores son los que proporcionan la tecnología de los escáneres 3D. Al ser un mercado creciente, existen muchos nuevos competidores en el diseño de escáneres térmicos, por lo que capacidad de sustitución de la máquina es medianamente alta. Sin embargo, al ser una tecnología tan específica, SizeMe no sería capaz de fabricarla, por lo tanto no hay posibilidad de integrarlo verticalmente, ya que los costes ascenderían a cifras insostenibles. El poder de negociación de los proveedores es medio / alto, pero a medida que este sector se desarrolló irá descendiendo.

### Análisis DAFO

Para analizar las características internas y externas del proyecto empresarial realizaremos un análisis DAFO:



La interpretación del análisis DAFO da a entender que hay una oportunidad de negocio en la que se impondrá un estándar en el mercado de la medición corporal. Desde un punto de vista interno, SizeMe presenta dos posibles fuentes de ventaja competitiva: el software con un maniquí en tres dimensiones y la red social de la ropa, lo cual les sitúa en una posición ventajosa con respecto a sus competidores.

## 4. Modelo de Organización

### Organización Funcional

Se propone que la empresa esté formada por tres departamentos clave: Departamento informático (IT), departamento de desarrollo de negocio y departamento comercial. Los distintos departamentos estarán constituidos por un encargado, al que se dará el título de Director, y una serie de trabajadores. El número de estos dependerán del desarrollo de la empresa. Además habrá una persona al cargo de toda la compañía, a la que se le dará el título de CEO (*Chief Executive Officer*) o Consejero Delegado.

- Departamento de desarrollo de negocio: Aquí se llevará a cabo todas las acciones que guarden relación con posibles adquisiciones, fusiones, entrada a nuevos mercados, mejoras en la eficiencia y en la marca. El departamento se centra en el crecimiento de la empresa a través de las relaciones de negocios. Para el primer año de actividad se ha decidido que sea uno de los emprendedores quien se encargue de todo este departamento aunque posteriormente se prevé que se amplíe el departamento. El director de este departamento será también el emprendedor que ejerza de CEO de tal forma que esté a cargo de toda la empresa. Se ha decidido que sea el CEO el que esté a cargo de este departamento debido a la alta importancia que tiene el desarrollo de negocio y la naturaleza de su trabajo. La importancia radica en que el modelo de negocio de SizeMe está pensado para crecer de forma rápida

y viral debido a su carácter de red social, por lo tanto es importante mantener un buen *timing* en cuanto a la adaptación de este crecimiento a nivel nacional e internacional. Además cabe la posibilidad de que, como en otras muchas start ups, el modelo de negocio varíe, en tanto en cuanto se pueden crear sub-industrias a partir de esta. Por ejemplo, en un futuro cercano es posible que la herramienta de diseño que se incluye en la plataforma online se acabe convirtiendo en un juego de diseño para Xbox o PlayStation.

- Departamento Informático: Estaría compuesto por un CTO (Chief Technology Officer) y programadores. En un principio su función principal sería crear el producto y más tarde dedicarse al mantenimiento y mejora del sistema. Este departamento, aunque depende del CEO se sugiere que tenga libertad para obrar con criterio propio, ya que ninguno de los emprendedores tiene conocimientos o capacidad para decidir en cualquier aspecto tecnológico. Al tratarse de una empresa tecnológica se plantea la opción de añadir al CTO como socio en la compañía, ya que su visión será de gran importancia para el crecimiento y desarrollo de la misma.
- Departamento Comercial: Está dirigido por el otro emprendedor y apoyado por un agente comercial. La función de este departamento es crear y mantener alianzas con las empresas textiles, proveedores. También se encargarán de la promoción de eventos, la publicidad y la estrategia de marketing de la empresa. La importancia de este departamento se basa en dos partes: los usuarios y los clientes. Por un lado, el departamento comercial será el encargado de la captación de usuarios a través de descuentos, promociones, *community managers* (responsables de la imagen de la compañía en redes sociales), etc. Por otro lado, este departamento tendrá la responsabilidad de llevar a cabo las negociaciones con las empresas textiles para conseguir captar nuevos clientes en función de la expansión del negocio.

## Tareas

Las tareas a realizar durante el primer año son las siguientes:

- **Informática:** En un principio los encargados de esta función tendrán que encargarse del desarrollo de la plataforma web, así como el desarrollo del escáner virtual. Como estas tareas suponen una complejidad superior y unos conocimientos específicos y muy técnicos, se contratarán trabajadores *freelance* para ayudar a la plantilla. Se deberá mantener en funcionamiento la plataforma web y se deben hacer constantes mejoras. Para ello, es necesario el conocimiento de un programador especializado en realidad virtual y diseño 3D. Por ello, el encargado de esta tarea va a ser el CTO, junto a otro programador el cual elegirá el basándose en las competencias de dicha persona. Al ser este el “producto” de la compañía, es la tarea con mayor importancia y por lo tanto clave para el desarrollo del negocio. Para asegurar el correcto desarrollo de la actividad, el CTO tendrá total responsabilidad sobre ella y será quien tomé las decisiones siempre bajo la supervisión del CEO.
- **Comercial:** Se contratará a una persona para ejercer el papel de comercial. Sus funciones serán las de mantener las relaciones de la SizeMe con cualquier otra empresa. Su principal función consistirá en la negociación con las empresas de escáneres corporales y las empresas textiles. Para ello, deberá comenzar una relación con uno de los posibles proveedores, entre los que se encuentran Vitronic, Human Solutions Assyst Avm, DeepDyve, E-taylor y Exact metrology, y deberán escoger uno para que sea el proveedor de SizeMe. Estos empleados deben tener buena presencia y conocimiento suficiente del mercado así como la habilidad de negociar para entablar una relación proveedor-cliente lo más ventajosa posible. Se piensa que la mejor opción es contratar a una persona con una carrera en ADE o Marketing.
- **Marketing:** Para ejercer las acciones de marketing adecuadas se ha pensado que se hiciera cargo uno de los emprendedores (ya que con una

carrera en ADE se piensa que tiene suficientes conocimientos para poder llevar a cabo las primeras acciones) junto con el apoyo del técnico comercial. Una vez el modelo esté más afianzado y la compañía empiece a crecer se evaluará la posibilidad de integrar un CMO (*Chief Marketing Officer*) con experiencia en el departamento de marketing de una empresa importante o con estudios superiores de marketing.

- Promoción: Para dar a conocer la empresa y poder captar usuarios, sobre todo en la fase inicial, se ha pensado en contratar a un grupo de personas jóvenes y dinámicas para que promocioe la plataforma SizeMe, los denominados como promotores (ejercerían de azafatos/as). Serían considerados como trabajadores temporales y su función principal sería acudir a focos estratégicos donde estén las máquinas escáner con un *stand* para promocionar y explicar la plataforma SizeMe así como sus beneficios para los usuarios. También estarían a cargo de los escáneres corporales para asegurarse el buen uso de ellos y como ayuda para cualquier usuario.
- Desarrollo del negocio: Se trata de definir el rumbo de la empresa en vista de los resultados. Esta función forma parte del CEO, el cual será uno de los emprendedores. Esta función es la más importante, ya que marcará el progreso de toda la empresa. También tendrá que analizar el número de usuarios captados y el gasto medio de estos, así como su evolución. Para llevar a cabo esta función es necesario una persona con un conocimiento del mundo empresarial, así como del mercado en el que opera. Se piensa que cualquiera de los emprendedores podría ejercer este cargo, aunque se recomienda que sea aquel con mayor espíritu emprendedor y habilidad de líder.
- Administración: Consiste en mantener un control sobre el resto de departamentos, así como tener una idea clara de la situación de la empresa. Para ello, se ha pensado que la mejor opción sería contratar a una persona con una licenciatura o grado en ADE o con experiencia en alguna empresa como personal administrativo.

- Finanzas: El aspecto financiero en una start up es muy importante ya que el acceso a la financiación es limitado así como los recursos de los que dispondremos. Es importante llevar un control riguroso de la contabilidad de la empresa. Es vital para la empresa que éste lleve una buena previsión de tesorería, que tenga una buena capacidad de negociación bancaria y una previsión de ingresos precisa. Esta función la llevará a cabo uno de los emprendedores, debido a sus conocimientos en finanzas que ha adquirido a lo largo de la carrera. A medida que la empresa se desarrolle se contratará a alguien para este cargo ya que habrá que tener un conocimiento más amplio en este campo cuando aumente el tamaño de la compañía.

### Plan de Contratación

El plan de contratación define el tipo de contrato que vinculará a cada uno de los empleados con la empresa, las condiciones generales de las relaciones laborales y su coste. En este caso, se comenzará con dos tipos de contratos básicos:

- Contrato de promotores: Se trata de un contrato a tiempo parcial con una duración de 6 meses. La remuneración se fija en euros por hora trabajada, por lo que el sueldo del promotor dependerá del número de horas trabajadas (8 €/h). En este contrato el trabajador se compromete a publicitar la empresa, así como asistir a los usuarios de los escáneres corporales un mínimo de 6 horas diarias. Para motivar al promotor se utilizarán sistemas de incentivos por objetivos; por ejemplo, si el promotor capta más de 30 usuarios diarios recibirá un bonus.
- Contrato de trabajadores: Se trata de un contrato indefinido a jornada completa. Aunque fija un salario base, este salario es mínimo y se intenta recompensar a los trabajadores mediante un plan de *stock-options* en función de su rendimiento. Bajo este contrato se encontrarían: el

informático (CTO), los dos comerciales y el administrador, en un principio y todos aquellos que vayan siendo contratados en la empresa a medida que se desarrolla el negocio. Los planes *stock-options* variarán dependiendo del momento de la firma del contrato y el rendimiento del trabajador medido por resultados.

## Política Salarial

Se definirán los salarios dependiendo de las funciones que ejerza cada trabajador. Además se incrementarán a lo largo del tiempo en relación a la inflación. La inflación utilizada es la siguiente:

	2015	2016	2017	2018	2019
Inflación	0,0%	0,0%	0,5%	1,0%	1,25%

Para su cálculo, se ha tenido en cuenta que, debido a la situación económica actual, no existirá inflación durante los próximos dos años. Sin embargo, si se han aplicado tasas del 0,5%, 1% y 1,25% para los siguientes años, basadas en la posible recuperación económica y crecimiento que se estima que tendrá España durante esos años.

Hay que destacar que el salario de los emprendedores, que durante el primer ejercicio será nulo, irá incrementando a medida que la empresa empieza a tener beneficios.

Salarios Unitarios	2015	2016	2017	2018	2019
Salario Bruto Informático	30.000	30.000	30.150	30.452	30.832
Salario Total Promoter	5.760	5.760	5.789	5.847	5.920
Salario Bruto Emprendedor	--	15.000	50.000	60.000	80.000
Salario Bruto Comercial	18.000	18.000	18.090	18.271	18.499
Salario Bruto Administrativos	15.000	15.000	15.075	15.226	15.416
Salario Director Financiero	--	45.000	45.225	45.677	46.248
Salario Director Desarrollo de Negocio	--	45.000	45.225	45.677	46.248

Teniendo en cuenta la seguridad social, los gastos de personal quedarían así:

	2015	2016	2017	2018	2019
Sueldos y Salarios	168.600	473.400	731.341	1.327.534	1.821.072
Seguridad Social	50.580	142.020	219.402	398.260	546.322

## Plan de Externalización de funciones

En cuanto a la externalización de funciones, en los primeros años se pretende externalizar las siguientes funciones:

- Auditoria: con el fin de tener unos estados financieros dentro del marco legal y actualizado se pretende contratar una vez al año a una auditoria profesional para que audite las cuentas de SizeMe y controle que la empresa se encuentra bajo el marco legal. De esta forma se pueden evitar posibles demandas y multas por parte de la administración pública.
- Legal: Para cualquier consulta legal y asesoramiento en rondas de financiación se contratarán los servicios de un bufete de abogados especializado en pequeñas y medianas empresas.

## Plan de Operaciones

SizeMe pretende ser un Marketplace donde los usuarios podrán probarse la ropa online y compartirla con su círculo de amigos. Por ello, el plan de operaciones se basa en las relaciones con las marcas de ropa y la atracción del público a la página web, esto hace que la empresa siga dos líneas diferenciadas de operaciones.

Respecto a la **atracción de usuarios**, se comenzaría creando una página web en fase de prueba y adaptación (beta) y comprando un escáner corporal para probar la plataforma a través de una muestra de unos 100 usuarios, considerado como el mínimo producto viable. De esta forma se podrá analizar el funcionamiento del sistema y posibles mejoras para la versión definitiva. Además, esta prueba permitirá tener las primeras métricas y observar el comportamiento de los usuarios, dato que facilitará las posibles negociaciones con las marcas de ropa.

Se estima que tras 3 meses de prueba ya haya suficiente información para lanzar al mercado la primera versión de SizeMe. Esta versión se desarrollará a

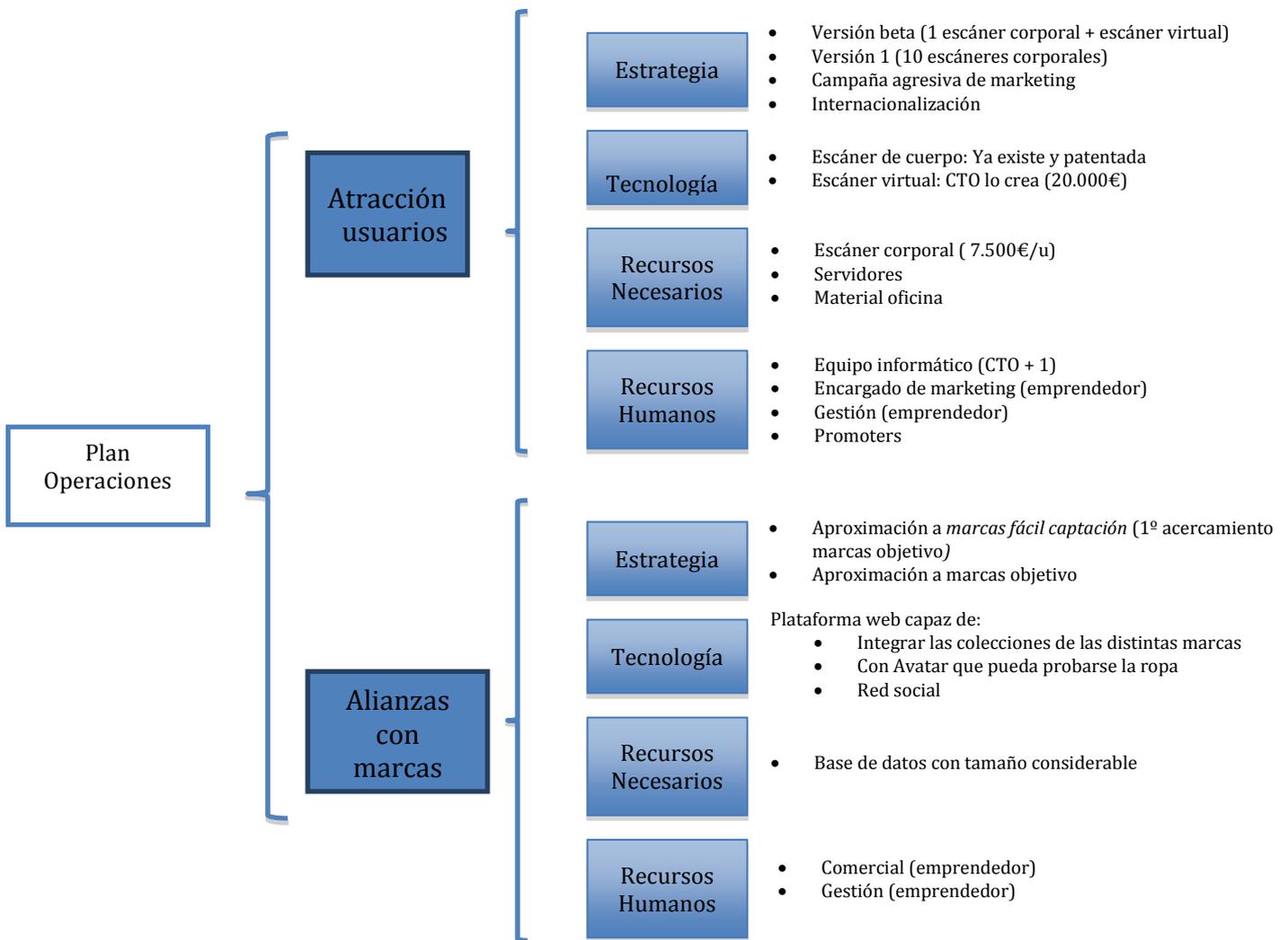
partir del análisis de la versión de prueba y adaptación; y contará con los 10 escáneres corporales previamente mencionados. En este momento comenzará una campaña de marketing agresiva con el propósito de atraer el mayor número de usuarios y al ser posible conseguir un incremento exponencial durante, al menos, los primeros años. Se pretende que durante los primeros 5 años el incremento de usuarios sea, en media, del 160% anual.

Una vez el negocio tenga tracción y unas métricas sólidas que lo respalden, se pretende llevar a cabo una expansión internacional. Al tratarse de un modelo fácilmente replicable y escalable, se cree que debería implementarse en otros países lo antes posible, ya que si no existe el riesgo de perder el mercado. Por lo tanto, SizeMe se centrará en la expansión en cuanto el negocio empiece a mostrar resultados positivos, lo cual estimamos será a partir del tercer año.

Respecto a los acuerdos con marcas de ropa, comenzarán una vez la fase de prueba haya concluido. Con las primeras estadísticas y análisis sobre la usabilidad, se pretende comenzar a entablar relaciones con distintas marcas de ropa. En primer lugar, es aconsejable aproximarse a las marcas de fácil captación. Se entiende por marcas de fácil captación, aquellas marcas de ropa que se encuentren en una fase de desarrollo de producto o que tienen una cuota de mercado pequeña. Estas empresas suelen centrarse en ventas online y se encuentran en proceso de darse a conocer, por ello la plataforma de SizeMe representa una buena oportunidad para intentar engrandecer su cuota de mercado. Un ejemplo de estas empresas son El Ganso, Carhartt, Bimba y Lola, o Dolores Promesas.

Aun así, también se deberá establecer un primer contacto con las marcas objetivo. Estas marcas son aquellas que tiene una cuota de mercado consolidada y por tanto representa el objetivo de SizeMe, como es el caso de Inditex, H&M, GAP o C&A. En estas primeras negociaciones se pretende conseguir al menos 6 acuerdos con distintas marcas de ropa, lo suficiente para tener un catálogo de productos competente.

Una vez el negocio empiece a crecer, se deberá volver a intentar un nuevo acercamiento hacia marcas objetivo. Además, con vistas a la internacionalización de SizeMe, habrá que centrarse también en marcas extranjeras, así como estudios de mercado para analizar cuáles son los clientes más convenientes y que van a crear el mayor tráfico de usuarios posible, ya que se trata de una estrategia que fluye en dos direcciones, por un lado necesita usuarios para cerrar acuerdos con clientes, pero por otro lado gran parte del tráfico va a depender de los clientes que tenga.



## 5. Viabilidad Financiera

A continuación detallaremos la estructura financiera de SizeMe, donde se centra la gran parte del trabajo de este Business Plan, teniendo en cuenta ingresos, gastos, inversiones y las proyecciones de los estados financieros.

### Premisas

A la hora de desarrollar el modelo financiero, se han planteado tres escenarios diferentes: pesimista, base y optimista, en función de siete premisas que han ido variando según el escenario.

Premisas del escenario base:

1. Durante el primer trimestre se asume que se captarán 10 usuarios al día por máquina de escáner. Teniendo en cuenta que en cada máquina habrá un *promoter* que ayudará a la captación de usuarios, es una cifra conservadora.
2. Por cada usuario captado en máquina se captarán 3 online, debido a la fuerte presencia en la red.
3. El gasto promedio por usuario se estima en 1,5€ al mes.
4. El número de máquinas instaladas el primer año será de 10 y aumentará hasta 560 al quinto año.
5. El número de *clicks* en publicidad por visitas es del 2% – basado en investigación de mercado realizada en Wayra (la incubadora de Telefónica).
6. El valor de la base de datos varía desde 0,5€ por usuario hasta 0,9€ por usuario en el quinto año – estándares del mercado sitúan bases corrientes en 0,2€ por usuario.
7. El número de empleados inicial será 7 y al quinto año serán 59 – sin contar con *promoters*.

La siguiente tabla refleja la variación de las premisas en los diferentes escenarios:

Premisa	Pesimista	Base	Optimista
Usuarios/máquina	9	10	11
Captación online/máquina	3x	3x	3x
Gasto medio usuario	1€/mes	1,5€/mes	2€/mes
Evolución # de máquinas	10 – 465	10 – 560	10 – 660
Número <i>clicks</i> por visita	2%	2%	2%
Valor por usuario	0,5€ – 0,8€	0,5€ – 0,9€	0,5€ – 1€
Número de empleados	7 – 52	7 – 59	7 – 73

Observando las premisas de los diferentes escenarios no se aprecian grandes diferencias. Sin embargo, hay que tener en cuenta que se trata de premisas representadas en unidades pequeñas. Por ejemplo, el número de usuarios que capta cada máquina al día varía en tan solo una unidad, pero teniendo en cuenta que hay diez máquinas y que en un mes hay treinta días, se produciría una diferencia de 300 usuarios al mes.

Para llevar a cabo el plan financiero, SizeMe tendrá que desarrollar un programa piloto en el que se llevará a cabo un *benchmark* (índice de referencia) de las diferentes tecnologías existentes en el mercado para poder, posteriormente, buscar financiación a través de inversores.

Tras desarrollar el piloto, se llevarán a cabo dos rondas de financiación. En primer lugar se desarrollará el software necesario que integre tanto la máquina escáner como el escáner virtual, así como las prendas de los clientes. Esta etapa se llevará a cabo en alrededor de tres meses y requerirá de una inversión inicial de 300.000€. En esta etapa se llevará a cabo el testeo de software con muestra, previamente mencionado.

Una vez realizada la comprobación de que el sistema funciona correctamente se procederá a adquirir e instalar el resto de las máquinas escáneres necesarios para captar a los usuarios deseados. En esta segunda fase se invertirá en la captación de usuarios a través de nuestro plan de marketing y se pondrá en marcha el negocio. Para cubrir esta segunda etapa será necesario acudir a una segunda ronda de financiación, esta vez de 250.000€.

SizeMe ha querido dividir en dos rondas la financiación del proyecto ya que a la hora de realizar el *roadshow* (gira en búsqueda de inversores), la parte más complicada será conseguir financiación partiendo de cero. Sin embargo, una vez desarrollado el software, la plataforma y el convenio con los clientes, será más sencillo conseguir una segunda ronda. Por lo tanto, en primer el capital requerido para empezar de cero desciende de 550.000€ a 300.000€, lo cual es un punto positivo. En segundo lugar, al acabar la primera fase con todo el desarrollo realizado, en la segunda ronda de financiación los fundadores de SizeMe se diluirán menos con la entrada de nuevos inversores, asegurándose así mantener una mayor participación en la compañía.

## Estructura de ingresos y gastos

### Ingresos

SizeMe presenta cuatro métodos de ingresos diferentes: un porcentaje sobre ventas, el ingreso por publicidad, un fijo (*retainer*) que pagan los clientes y la base de datos. Todos los ingresos provienen del cliente, nunca del usuario. De esta manera se trata de aumentar el atractivo de la plataforma de cara al usuario con el fin de aumentar la base de datos.

En cuanto al porcentaje sobre las ventas, los clientes pagaran un 3,5% sobre cada venta realizada a través de la plataforma. SizeMe cree que se trata de un porcentaje muy atractivo para las compañías textiles ya que estas tienden a tener márgenes de venta superiores al 200% con respecto al precio del producto. Actualmente, el gasto medio por comprador online en España se sitúa en los 124€ anuales (según la asociación para el cuidado de la calidad de vida). Lo cual se traduce en un gasto mensual de 10,3€. SizeMe asume, en un escenario base, que aproximadamente uno de cada siete usuarios cumplirá el gasto medio de 10,3€ mensuales, es decir, asume un gasto medio mensual por usuario de 1,5€, es decir un gasto anual medio de 18€. Sobre el gasto medio anual de cada usuario, SizeMe estaría ingresando un 3,5%.

En relación al fijo (*retainer*) que paga anualmente cada empresa, el primer año SizeMe ingresará 100€ al mes, es decir, 1.200€ anuales por cada cliente. Un precio bajo para captar la atención del cliente. A partir del segundo año en adelante el coste del *retainer* ascenderá a 1.000€ mensuales, es decir 12.000€ anuales. El fijo del primer año es mucho más bajo porque de esta manera se trata de captar al máximo número de clientes posibles para ofrecer la mayor variedad de marcas posibles a los usuarios. SizeMe asume que el primer año conseguirán realizar un convenio con seis marcas textiles y que al quinto año ya tendrán alrededor de 200. Este crecimiento es elevado debido a la gran variedad de marcas textiles que están buscando potenciar su venta online. Así como por el proceso de internacionalización que SizeMe tratará de llevar a cabo a partir del tercer año. Si se cumplen las previsiones de crecimiento de usuarios, al quinto año esta plataforma contendría casi 23 millones de usuarios. Por lo que es coherente que el número de clientes también aumente de forma exponencial.

Los ingresos por publicidad se producen mediante de la venta cruzada. SizeMe a través de su sistema inteligente (*genius*) identifica las prendas con características similares para ofrecérselas al usuario en las barras laterales a modo de sugerencia. Cada cliente ofrece una cantidad “x” por cada click que haga cada usuario sobre su anuncio. Las prendas anunciadas aparecerán en el orden en el que haya terminado la subasta por anuncio, de tal manera que el primer anuncio que aparezca será el que haya ofrecido una cantidad mayor por click. Este método de subasta es el que utilizan muchas páginas webs y buscadores como por ejemplo Google. Teniendo en cuenta el precio medio de las prendas de nuestra plataforma (35€ aprox.) SizeMe calcula que el precio medio ofrecido por click se situará en 0,5€ y aumentará hasta 0,9€ en el quinto año debido al aumento de tamaño de la base de datos.

Para calcular los ingresos por publicidad SizeMe ha asumido que cada usuario visita la página una vez cada dos semanas. El número medio de visitas por usuario va aumentando a medida que la base de datos lo hace ya que al ser una red social se asume que la popularidad y el tráfico de usuarios están directamente relacionados. Al final del quinto año el número medio de visitas

por usuario aumenta a una cada semana y media. El número de clicks por visita serán aproximadamente un 2% (según indican los estándares del mercado estudiados en Wayra). A través de estas asunciones llegamos a calcular el número de visitas anuales por usuarios y el número de clicks en publicidad. Finalmente, el ingreso por publicidad se calcula por el producto del número de clicks en publicidad y el ingreso medio por click. En la siguiente tabla vemos el ingreso por click y el número de visitas anuales por usuario:

<b>Publicidad</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ingreso por click	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
Nº de visitas por usuario anual	26,0	27,0	29,0	32,0	34,7

Para calcular los ingresos por publicidad de la empresa, calcularemos el número de usuarios totales de cada año. Posteriormente, multiplicaremos el número de usuarios por el número de visitas anuales de cada usuario para obtener el número de visitas anuales de todos los usuarios. Para calcular los *clicks* en publicidad que se hacen anualmente, multiplicamos el número de visitas anuales de usuarios por el número de *clicks* por visitas (2%). Finalmente, calculamos el número de clicks en publicidad por el ingreso de cada click y obtenemos el ingreso por publicidad.

<b>Publicidad</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Número Usuarios Totales	207.000	1.098.000	3.627.000	9.702.000	22.932.000
Nº de visitas anuales de usuarios	5.382.000	29.646.000	105.183.000	310.464.000	794.976.000
Nº clicks en publicidad	107.640	592.920	2.103.660	6.209.280	15.899.520
<b>INGRESO POR PUBLICIDAD</b>	<b>53.820</b>	<b>355.752</b>	<b>1.472.562</b>	<b>4.967.424</b>	<b>14.309.568</b>

La base de datos de SizeMe presenta una serie de datos sociodemográficos como la edad, el domicilio, el gasto medio anual en ropa, el estilo de prendas que compra, las marcas que compra, etc. Sin embargo lo que le da un valor diferenciador son las medidas antropométricas de sus usuarios, ya que estas son difíciles de recopilar y las bases de datos que las contienen son muy limitadas.

En el año 2008, el Ministerio de Sanidad trató de llevar a cabo un estudio de medición antropométrica de la mujer española con el fin de unificar las tallas. Se invirtieron 1,5 millones de euros para medir a 10.415 ciudadanas de edades comprendidas entre los 12 y 70 años, de las cuales el 81,6% tenía un peso saludable. Sin embargo, un 41% afirmaba que tenía problemas para encontrar ropa de su talla. El estudio masculino no se pudo llevar a cabo debido al comienzo de la crisis financiera en España y la unificación de tallas no se llevó a cabo.

La base de datos de SizeMe tendría un número estimado de usuarios de 207.000 al final del primer año, lo cual multiplicaría casi por 20 el tamaño de la muestra estudiada por Sanidad y por un coste aproximado de captación de 3€ por usuario. Lo cual indica el alto valor que puede llegar a tener en el mercado debido a la alta escasez de información que existe en cuanto a las medidas antropométricas.

Para estimar el número de usuarios de la base de datos se ha asumido (en un escenario base) que los usuarios captados al día por máquina aumentan cada trimestre. En el primer trimestre, se asume que se captaran 10 usuarios al día. El crecimiento de la captación de usuarios diarios por máquina escáner se explica en la siguiente tabla:

#### Usuarios por máquina

	1er trim	2º trim	3er trim	4º trim	Año 1
Número de nuevos usuarios por máquina al día	10	13	16	19	-
<i>Crecimiento (%)</i>	--	25%	30%	15%	-
Número de usuarios por máquina al mes	300	375	488	563	-
Número de usuarios por máquina al trimestre	900	1.125	1.463	1.688	5.175

Teniendo en cuenta el número de máquinas escáner que SizeMe sacará al mercado, los crecimientos quedarían de la siguiente manera:

Maquinas por año	2015	2016	2017	2018	2019
Máquinas nuevas por año	10	30	70	150	300
TOTAL máquinas	10	40	110	260	560

<b>Usuarios captados / máquinas</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Usuarios captados al año	51.750	222.750	632.250	1.518.750	3.307.500
<b>Usuarios totales por máquinas</b>	<b>51.750</b>	<b>274.500</b>	<b>906.750</b>	<b>2.425.500</b>	<b>5.733.000</b>

Una vez obtenidos el número de usuarios captados a través de las máquinas escáner, se calculan los usuarios captados a través de las redes sociales, es decir, que no se crean un usuario a través de las máquinas escáner sino a través del escáner virtual (lo cual no quiere decir que no se vayan a actualizar su avatar 3D a través de la máquina en un futuro). Para ello, se asume que por cada usuario captado a través de una máquina escáner se captará a otros 3 usuarios on-line. SizeMe justifica estos números basándose en que por cada usuario captado por máquina al menos se crea otro usuario online por el boca a boca y que a través de las redes sociales se captan el doble de usuarios que a través de las máquinas, debido a la inversión realizada en marketing online.

Por lo tanto el crecimiento de red social será de la siguiente manera:

<b>Nº de usuarios en red social</b>	<b>1er trim</b>	<b>2º trim</b>	<b>3er trim</b>	<b>4º trim</b>	<b>Año 1</b>
Usuarios en red social al día	30	38	49	56	
<i>Crecimiento (%)</i>	--	25%	30%	15%	
Número de usuarios al mes	900	1.125	1.463	1.688	
Número de usuarios al trimestre	2.700	3.375	4.388	5.063	15.525

<b>Usuarios captados por redes</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Usuarios captados al año	155.250	668.250	1.896.750	4.556.250	9.922.500
<b>Usuarios totales por red social</b>	<b>155.250</b>	<b>823.500</b>	<b>2.720.250</b>	<b>7.276.500</b>	<b>17.199.000</b>

Finalmente, sumando los usuarios captados por red social y los usuarios captados por máquina obtendremos el total de usuarios que SizeMe estima tener a lo largo de los próximos cinco años:

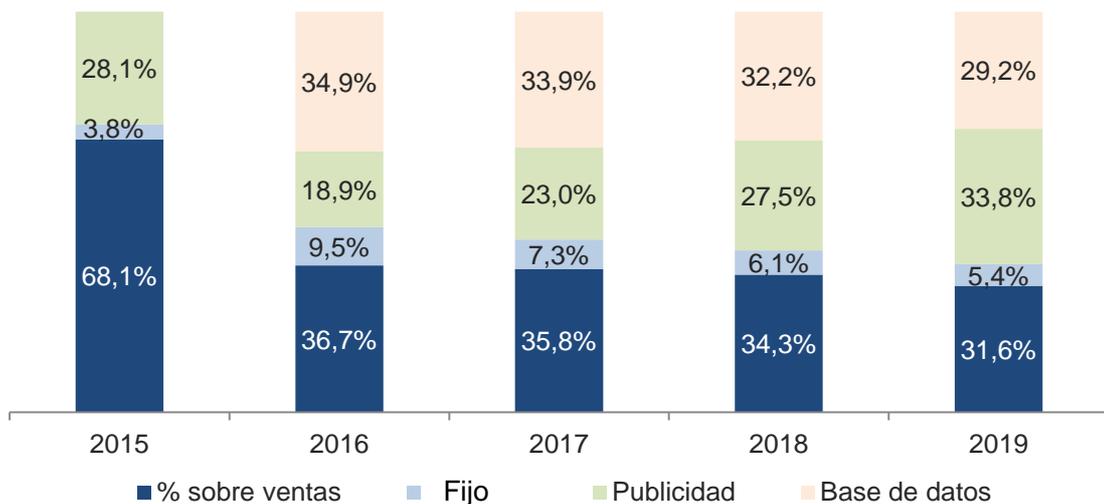
<b>Usuarios captados</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Nuevos Usuarios captados	207.000	891.000	2.529.000	6.075.000	13.230.000
<b>Número Usuarios Totales</b>	<b>207.000</b>	<b>1.098.000</b>	<b>3.627.000</b>	<b>9.702.000</b>	<b>22.932.000</b>

El número de usuarios puede parecer un tanto elevado, pero teniendo en cuenta las premisas utilizadas para el cálculo y las asunciones se obtienen estas cifras. Para calcular el valor de la base de datos hemos asumido un precio por usuario que varía en función del tamaño de la misma. Para los próximos 5 años la tabla con los valores es la siguiente:

Rango de usuarios	Precio por usuario (€)
2.000 – 10.000	0,4
10.000 – 100.000	0,5
100.000 – 1.000.000	0,6
< 1.000.000	0,7

SizeMe ofrece a sus clientes la base de datos por la que tienen que pagar el valor íntegro de ella si quieren tener acceso a toda la información. Sin embargo, SizeMe asume que prácticamente ningún cliente querrá adquirir la base de datos entera, ya que es posible que sólo quieran obtener información sobre los usuarios que se prueban o compran sus prendas o aquellos clasificados en una determinada zona geográfica. Para estimar los ingresos que la base genera, se ha asumido que la cantidad que los clientes pagarán anualmente será igual al valor de la base de datos.

En un escenario base, la distribución de los ingresos quedaría de la siguiente manera:



En el gráfico se puede ver la evolución ponderada de los diferentes tipos de ingreso. A medida que la base de datos vaya aumentando y el tráfico de la plataforma online aumente, la fuente de ingresos que representará un mayor ingreso para la empresa será la publicidad. Se observa claramente cómo el negocio original de SizeMe se generaba a través de la comisión de venta y evoluciona hacia una red que, debido al alto número de visitas diarias, genera un negocio a través de la publicidad.

## Gastos

Los gastos en los que incurre SizeMe se dividen en cuatro grupos: sueldos y salarios, gastos operativos, gastos extraordinarios y gastos de marketing.

Para calcular los sueldos y salarios de los trabajadores de SizeMe se ha tenido en cuenta qué puestos de trabajo son necesarios para desarrollar el proyecto con sus respectivos salarios, el número de personas y su evolución en el tiempo. Durante el primer año se necesitará tener a 2 informáticos, 2 comerciales y un administrador. También se contará con 10 promotor (en un escenario base) que trabajarán en los stands de las máquinas escáner atrayendo a nuevos usuarios y asistiéndoles. A medida que la base de datos va aumentando, los puestos necesarios para seguir operativos se multiplican y aparecen nuevas figuras como la del director financiero y la del director de desarrollo de negocio. Los salarios de los empleados serán:

Salario Bruto Informático: 30.000€

Salario Bruto Comercial: 18.000€

Salario Bruto Administrativo: 15.000€

Salario Bruto Director Financiero: 45.000€

Salario Bruto Director de Desarrollo de Negocio: 45.000€

El salario del Promotor será de 8 euros la hora y trabajará durante 6 horas al día, 20 días al mes durante 6 meses, por lo que el salario anual bruto será: 5.760€, sin contar con los gastos de seguridad social.

En relación a los gastos operativos, SizeMe ha tenido en cuenta los gastos del alquiler del Stand que de media supondrán unos 1.000 euros mensuales por máquina (teniendo en cuenta los precios de los centros comerciales de la comunidad de Madrid). Para calcular el gasto de la oficina, se ha asumido un gasto mensual por cada trabajador de 150€. Se ha decidido calcularlo de esta manera debido al constante número cambiante de trabajadores. El material de oficina supondrá 200 euros anuales por cada trabajador de oficina e incluye cuadernos, folios, bolígrafos, tinta, etc. El gasto de mantenimiento se realizará a través de un hosting que contrataremos a través de Amazon (líder en servicios de hosting). El gasto que supone por usuario es 0,018 euros al año por cada usuario. Se ha calculado dividiendo el coste anual de mantenimiento de una base de datos (300 euros mensuales, es decir, 3.600 euros anuales) entre el número de usuarios de la base (207.000 usuarios el primer año). De esta manera obtenemos el coste estimado de mantenimiento de la plataforma. Por último, se han tenido en cuenta los gastos del seguro de las máquinas escáner, que se estima en 1.000 euros anuales por máquina.

En cuanto a los gastos de marketing, los gastos de publicidad directa serán bajos (10.000 euros anuales) ya que al tratarse de un proyecto viral de red social, el modo de captación de usuarios será a través de los promotores y la presencia en otras redes (Facebook, Twitter). Sin embargo, sí que habrá un gasto superior en los llamados *blogueros*, estos son blogueros de moda y tendencia con páginas web con un número de visitas diarias superiores a 10.000 visitas diarias. Estos blogueros publicitarán la plataforma online de SizeMe desde sus páginas web y se crearán un usuario a través del cual sus fans puedan seguirle (lo que se conoce como *fanpage*).

Los gastos extraordinarios serán aquellos que están relacionados con viajes de empresa, reuniones con clientes, transporte, dietas, entrevistas, eventos de empresa, etc. SizeMe estima que estos gastos serán bajos el primer año - 2.000 euros - e irán aumentando con crecimientos anuales del 200% hasta el quinto año - 61.664 euros - (en el escenario base), debido a que, a medida que la empresa se internacionalice y crezca, los gastos de viajes y reuniones serán cada vez mayores.

## Inversiones

Las inversiones que SizeMe realiza incluyen las máquinas escáner y el escáner virtual (anteriormente mencionado) y el equipo informático que se asume que supondrá 1.200 euros por cada trabajador de la empresa (ordenador e impresora). También habrá una fuerte inversión de 200.000 euros en la integración y desarrollo del software de la plataforma online. Para ello invertirán en diferentes softwares de código abierto (*log-in*, pantalla de inicio, perfil de usuario etc.) para, posteriormente, modificarlos y desarrollarlos para crear la plataforma.

También se tendrá en cuenta el gasto de constitución de la sociedad y la fianza de la oficina de la empresa.

El importe de las inversiones iniciales será el siguiente:

Precio Escáner	7.500	€
Precio Escáner Virtual	20.000	€
Equipo Informático	1.200	€ / persona
Fianzas Oficina	3.500	€
Integración Software	200.000	€
Gastos de constitución	3.000	€

En la siguiente tabla se puede apreciar la reinversión que se realiza anualmente tanto en escáneres como en equipo informático:

	2015	2016	2017	2018	2019
Escáner Térmico	75.000	225.000	525.000	1.125.000	2.250.000
Escáner Virtual	20.000	--	--	--	--
Equipo Informático	8.400	10.800	8.400	24.000	19.200
Integración Software	200.000	--	--	--	--
Gastos de constitución	3.000	--	--	--	--
Fianzas Oficina	3.500	--	--	--	--

La inversión más alta la representa el las máquinas de escáner térmico, ya que representa uno de los *drivers* del negocio.

## Amortización

Para amortizar las inversiones se ha decidido utilizar el método de amortización lineal acelerado en 5 años. Se ha creído conveniente utilizar este método debido a la alta necesidad de reinversión en nuevas máquinas de escaneado térmico. Esto se debe a que es una industria que se encuentra en pleno desarrollo, por lo que cada año se podrán apreciar mejoras en las tecnologías disponibles en el mercado. Como SizeMe tiene una base tecnológica, fuente de ventaja competitiva, no se puede permitir quedarse atrás con respecto a la reinversión en esta.

## Cuenta de Pérdidas y Ganancias

En un escenario base, la proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias presentaría un resultado del ejercicio negativo durante el primer año de (299.356) euros. Debido a la expansión viral que se supone tendrá SizeMe, el beneficio al final del quinto año de 23.921.743 euros.

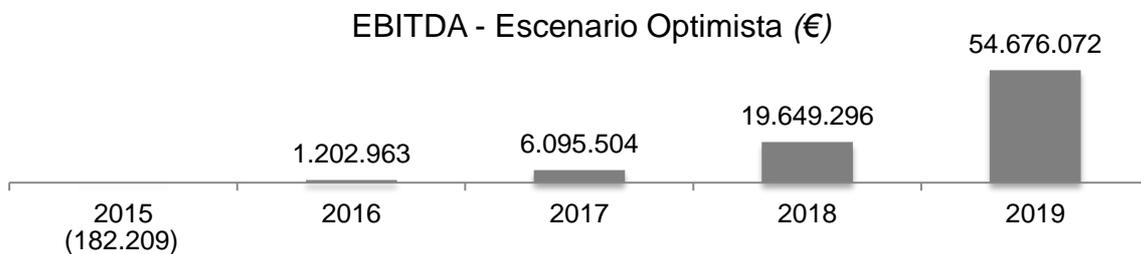
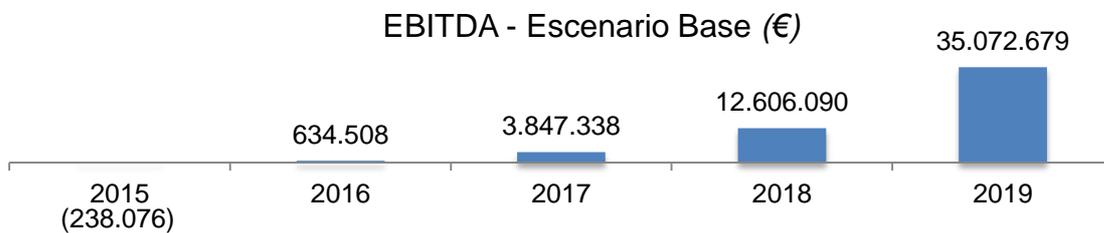
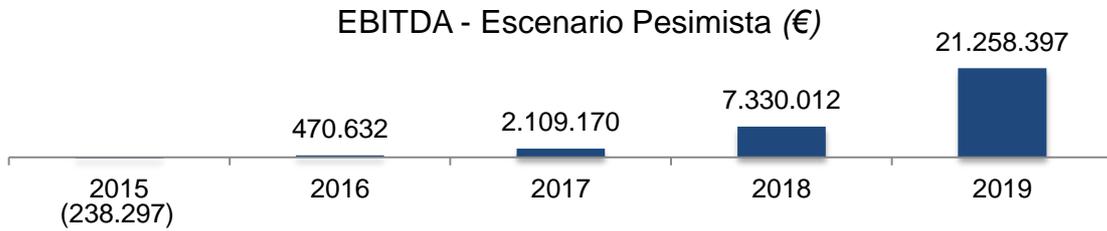
Comparando la evolución de los tres escenarios obtenemos estas tres tablas:

<b>Escenario Pesimista</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ventas	133.884	1.382.947	4.393.416	12.017.213	29.979.444
EBITDA	(238.297)	470.632	2.109.170	7.330.012	21.258.397
EBIT	(299.577)	370.892	1.916.790	6.953.312	20.503.817
Beneficio	(299.577)	259.625	1.341.753	4.867.319	14.352.672

<b>Escenario Base</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ventas	191.430	1.886.292	6.415.537	18.089.128	45.469.567
EBITDA	(238.076)	634.508	3.847.338	12.606.090	35.072.679
EBIT	(299.356)	526.068	3.632.218	12.161.170	34.173.919
Escenario Base	(299.356)	368.248	2.542.553	8.512.819	23.921.743

<b>Escenario Optimista</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ventas	191.430	1.886.292	6.415.537	18.089.128	45.469.567
EBITDA	(238.076)	634.508	3.847.338	12.606.090	35.072.679
EBIT	(299.356)	526.068	3.632.218	12.161.170	34.173.919
Escenario Optimista	(243.489)	754.994	4.093.757	13.389.387	37.536.767

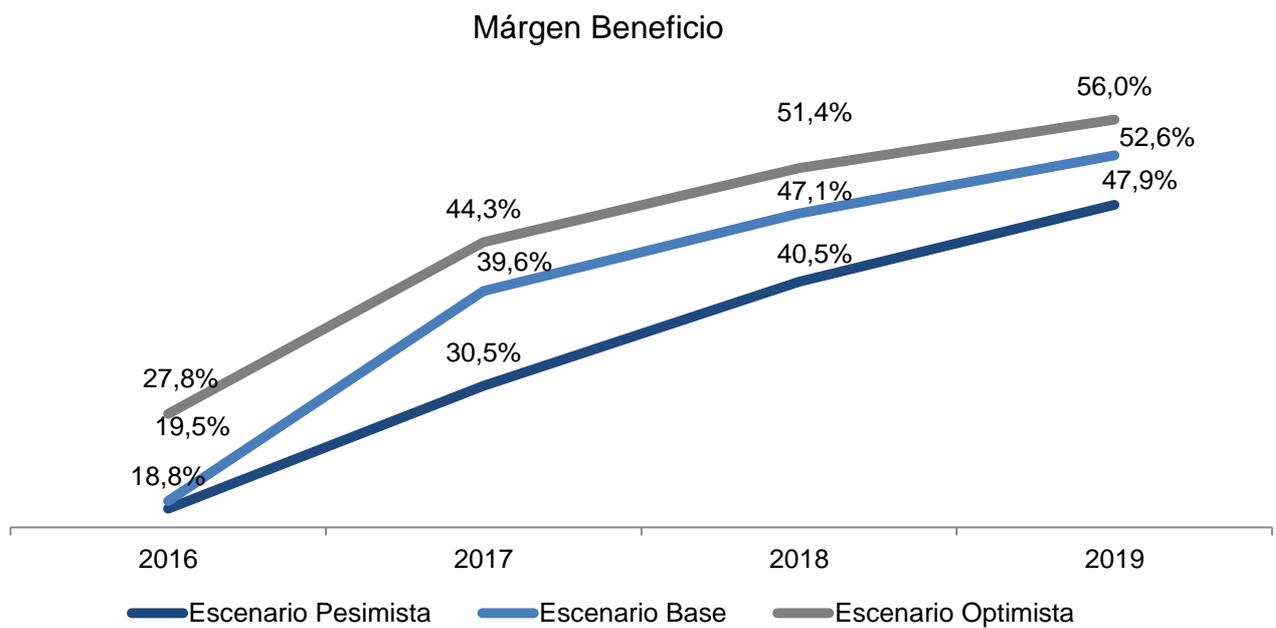
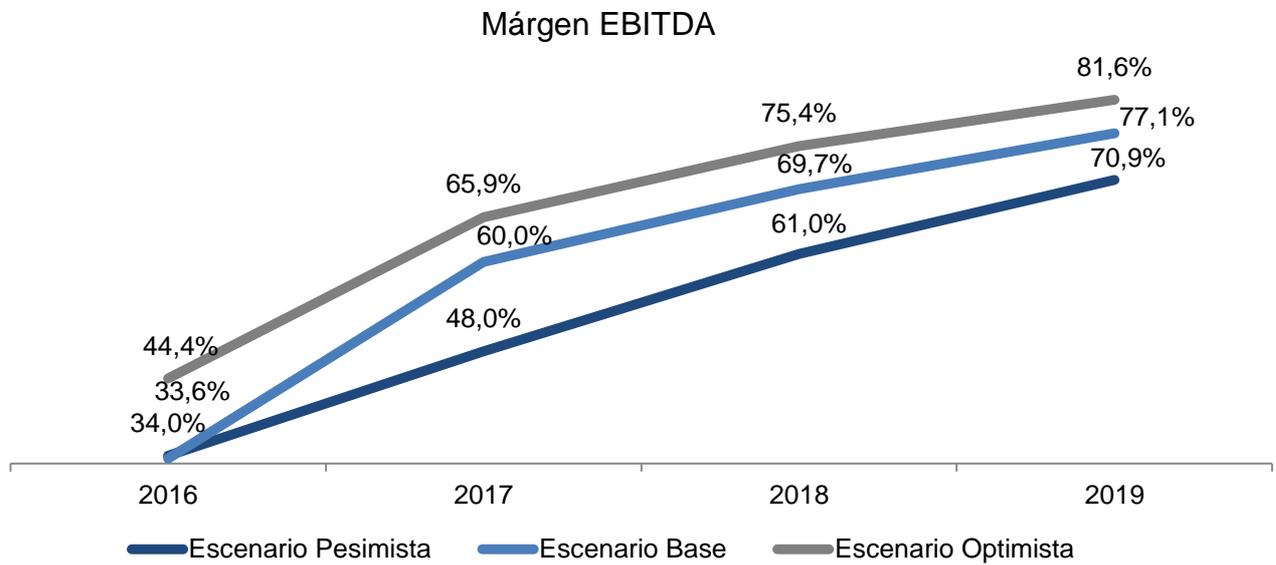
Con estos gráficos podemos observar la evolución del EBITDA (*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) en función de cada escenario:



Comparando los escenarios pesimista y optimista con el escenario base podemos apreciar una variación porcentual significativa:

	2015	2016	2017	2018	2019
Base	(238.076)	634.508	3.847.338	12.606.090	35.072.679
Pesimista	(238.297)	470.632	2.109.170	7.330.012	21.258.397
% sobre base	100,09%	74,17%	54,82%	58,15%	60,61%
Optimista	(182.209)	1.202.963	6.095.504	19.649.296	54.676.072
% sobre base	76,53%	189,59%	158,43%	155,87%	155,89%

Comparando los márgenes y los escenarios vemos una clara correlación positiva entre estos:



Como podemos observar, la diferencia entre los escenarios más extremistas refleja un mayor impacto en el margen EBITDA que en el del Beneficio.

Esta sería la cuenta de pérdidas y ganancias en un escenario base:

## Cuenta de Resultados

	2015	2016	2017	2018	2019
Ingreso de usuarios	130.410	691.740	2.296.435	6.204.250	14.847.897
Ingreso de clientes	7.200	180.000	470.340	1.096.254	2.552.902
Ingreso de publicidad	53.820	355.752	1.472.562	4.967.424	14.309.568
Ingreso de base de datos	--	658.800	2.176.200	5.821.200	13.759.200
<b>INGRESO TOTAL</b>	<b>191.430</b>	<b>1.886.292</b>	<b>6.415.537</b>	<b>18.089.128</b>	<b>45.469.567</b>
Sueldos y Salarios	168.600	473.400	731.341	1.327.534	1.821.072
Seguridad Social	50.580	142.020	219.402	398.260	546.322
Alquiler Stands	120.000	480.000	1.326.600	3.151.200	6.804.000
Oficina	12.600	28.800	41.400	77.400	106.200
Material Oficina	1.400	3.200	4.600	8.600	11.800
Publicidad y Marketing	10.600	10.600	10.653	10.760	10.894
Expansión blogueros	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Seguros	10.000	40.000	110.550	262.600	567.000
Mantenimiento plataforma (Hosting)	3.726	19.764	65.612	176.382	417.936
Otros gastos extraordinarios	2.000	4.000	8.040	20.301	61.664
<b>EBITDA</b>	<b>(238.076)</b>	<b>634.508</b>	<b>3.847.338</b>	<b>12.606.090</b>	<b>35.072.679</b>
<i>EBITDA Margin</i>	--	33,6%	60,0%	69,7%	77,1%
Amortizaciones	61.280	108.440	215.120	444.920	898.760
Provisiones	--	--	--	--	--
<b>EBIT</b>	<b>(299.356)</b>	<b>526.068</b>	<b>3.632.218</b>	<b>12.161.170</b>	<b>34.173.919</b>
<i>EBIT Margin</i>	--	27,9%	56,6%	67,2%	75,2%
Gastos Financieros	--	--	--	--	--
Gastos Extraordinarios	--	--	--	--	--
<b>EBT</b>	<b>(299.356)</b>	<b>526.068</b>	<b>3.632.218</b>	<b>12.161.170</b>	<b>34.173.919</b>
<i>EBT Margin</i>	--	27,9%	56,6%	67,2%	75,2%
Impuesto de Sociedades	--	157.820	1.089.665	3.648.351	10.252.176
<b>Net Income</b>	<b>(299.356)</b>	<b>368.248</b>	<b>2.542.553</b>	<b>8.512.819</b>	<b>23.921.743</b>
<i>Net Income Margin</i>	--	19,5%	39,6%	47,1%	52,6%

Observando la evolución de los márgenes podemos apreciar cómo el margen EBITDA crece hasta el 77,1%. Se prevé que se mantendrá estable durante los siguientes años debido a la ralentización del crecimiento del número de usuarios.

### Balance

El balance de situación en el escenario base mostraría un activo total al final del primer año de 285.781 euros, que ascendería hasta los 36,4 millones de euros en el quinto año.

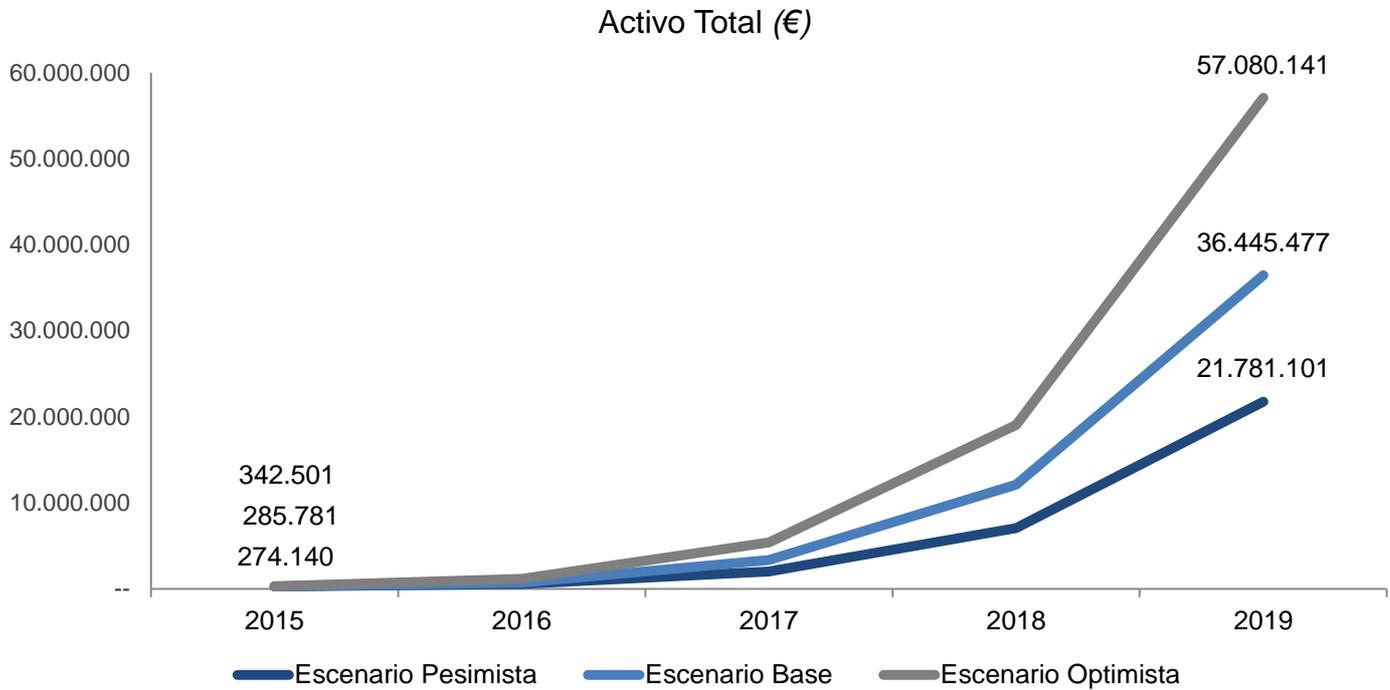
En cuanto al patrimonio neto de la empresa, el capital social requerido el primer año será de 550.000 euros, dividido en dos rondas de financiación. El total pasivo el primer año será de 285.781 euros (menor que el capital social debido a las pérdidas del primer año). Cabe destacar que no existe deuda a largo plazo ya que la empresa funcionará únicamente con el capital aportado por los socios, debido a la dificultad que supone obtener financiación bancaria en la actualidad.

Para realizar el cálculo del fondo de maniobra hemos asumido que los días de cobro del circulante serán 60 y los de pago 30, debido a que pagaremos mensualmente a nuestros proveedores y no exigiremos el cobro a nuestros clientes hasta el segundo mes.

En el escenario base, la imagen del balance de situación estimando los próximos cinco años quedaría así:

<b>Balance</b>					
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Constitución Sociedad	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Amortización Acumulada	(600)	(1.200)	(1.800)	(2.400)	(3.000)
Inmovilizado Material	303.400	539.200	1.072.600	2.221.600	4.490.800
Amortización Acumulada IM	(60.680)	(168.520)	(383.040)	(827.360)	(1.725.520)
Inmovilizado Financiero	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
<b>Activo No Corriente</b>	<b>248.620</b>	<b>375.980</b>	<b>694.260</b>	<b>1.398.340</b>	<b>2.768.780</b>
Existencias	--	--	--	--	--
Deudores	31.468	310.075	1.054.609	2.973.555	7.474.449
Tesorería	5.694	35.394	1.623.000	7.751.360	26.202.248
<b>Activo Circulante</b>	<b>37.161</b>	<b>345.469</b>	<b>2.677.608</b>	<b>10.724.915</b>	<b>33.676.697</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>285.781</b>	<b>721.449</b>	<b>3.371.868</b>	<b>12.123.255</b>	<b>36.445.477</b>
Fondos Propios	250.644	618.892	3.161.444	11.674.263	35.596.006
Capital	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000
Prima Emisión	--	--	--	--	--
Resultado de ejercicios anteriores	--	(299.356)	68.892	2.611.444	11.124.263
Resultado del ejercicio	(299.356)	368.248	2.542.553	8.512.819	23.921.743
Deuda a Largo Plazo	--	--	--	--	--
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>250.644</b>	<b>618.892</b>	<b>3.161.444</b>	<b>11.674.263</b>	<b>35.596.006</b>
Acreeedores a corto plazo	35.137	102.558	210.424	448.992	849.470
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>35.137</b>	<b>102.558</b>	<b>210.424</b>	<b>448.992</b>	<b>849.470</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>285.781</b>	<b>721.449</b>	<b>3.371.868</b>	<b>12.123.255</b>	<b>36.445.477</b>
Fondo de Maniobra	(3.670)	207.518	844.185	2.524.563	6.624.979
Inversión Fondo de Maniobra	--	211.187	636.667	1.680.378	4.100.416

A través de los siguientes gráficos compararemos la evolución del activo y el pasivo en función de los tres escenarios:



Podemos observar como el activo total en el escenario optimista supone el 262% del activo total en el escenario pesimista. Esta brecha tan grande se debe a la reinversión en maquinaria así como la generación de caja a través de las operaciones.

### Flujos de Caja

Los flujos de efectivo generados durante el primer año, en un escenario base, serán 544.306 euros en negativo. Teniendo en cuenta que la financiación requerida es 550.000 euros, aún quedaría un restante de 5.694 euros. Sin embargo, si se diesen las premisas pesimistas, el flujo de caja generado al final del primer año sería de 3.512 euros y si se diesen las optimistas serían de 51.525 euros.

En la siguiente tabla podemos observar la estimación de los flujos de caja generados en los próximos cinco años, en un escenario base:

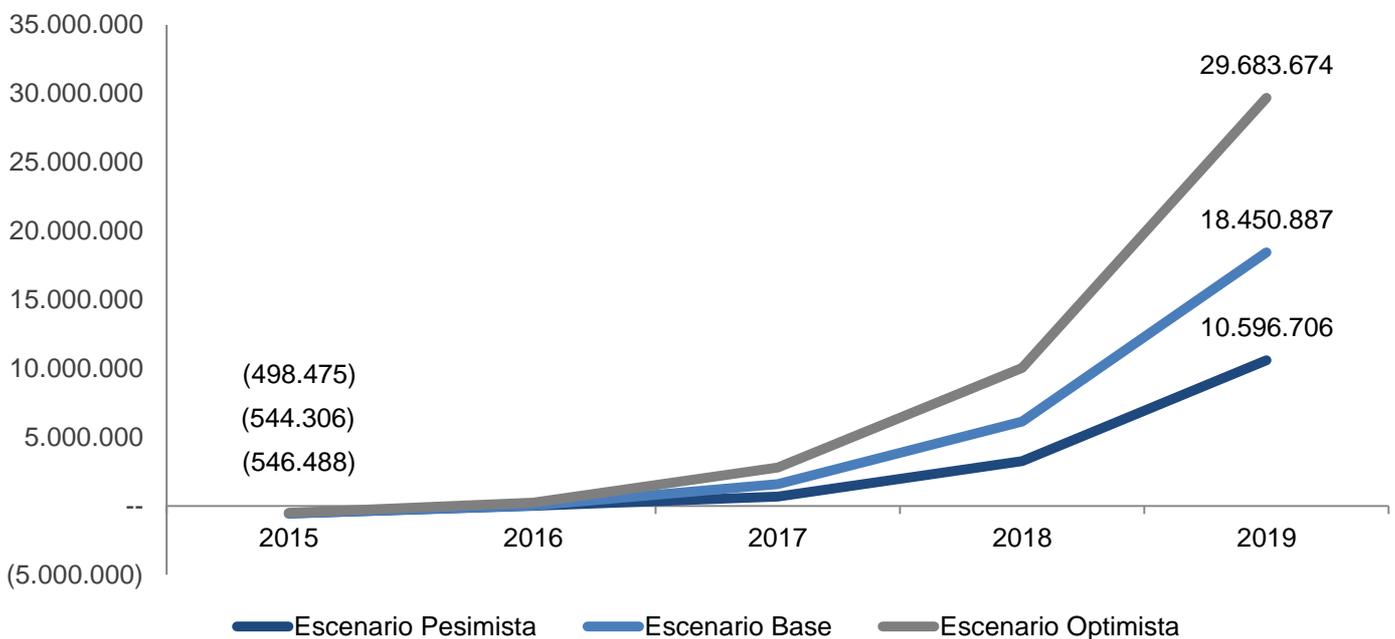
## Cashflow

	2014	2015	2016	2017	2018
EBITDA	(238.076)	634.508	3.847.338	12.606.090	35.072.679
Impuestos	--	(157.820)	(1.089.665)	(3.648.351)	(10.252.176)
<b>Cashflow Operativo</b>	<b>(238.076)</b>	<b>476.688</b>	<b>2.757.673</b>	<b>8.957.739</b>	<b>24.820.503</b>
Capex	(309.900)	(235.800)	(533.400)	(1.149.000)	(2.269.200)
Inversión Fondo Maniobra	3.670	(211.187)	(636.667)	(1.680.378)	(4.100.416)
<b>Cashflow Libre</b>	<b>(544.306)</b>	<b>29.700</b>	<b>1.587.606</b>	<b>6.128.361</b>	<b>18.450.887</b>
Gastos Financieros	--	--	--	--	--
Incremento Deuda L/P	--	--	--	--	--
Aportación al Capital Social	550.000	--	--	--	--
<b>Cashflow Neto</b>	<b>5.694</b>	<b>29.700</b>	<b>1.587.606</b>	<b>6.128.361</b>	<b>18.450.887</b>
Cashflow Acumulado	5.694	35.394	1.623.000	7.751.360	26.202.248
Caja Balance	5.694	35.394	1.623.000	7.751.360	26.202.248
Descuadre	--	--	--	--	--

En la tabla se puede apreciar la comparación entre el *Cashflow Acumulado* y la caja del balance de situación y el cálculo de descuadre, que es cero, lo cual indica que no ha habido errores en el modelo.

El siguiente gráfico compara los flujos de caja de los tres escenarios:

Flujos de Caja



Observando los flujos de caja generados, podría parecer que el escenario pesimista es muy elevado, pero hay que tener en cuenta que se trata de un modelo de negocio que se basa en una red social de expansión viral, lo cual fomenta la actividad de la misma y por tanto su rentabilidad.

## 6. Conclusiones

Para la realización de este trabajo se ha detectado una ineficiencia del modelo de mercado actual de venta de ropa online. De aquí nace una oportunidad de negocio como pioneros en esta industria, con un posicionamiento competitivo con respecto a los actuales jugadores del mercado del probador virtual.

Se trata de un modelo de negocio B2B (*Business to business*) con grandes expectativas de crecimiento teniendo en cuenta el historial (*track record*) de la industria. El mercado de la venta de ropa online muestra una tendencia hacia la virtualización de procesos de compra que imiten el proceso de compra real en tienda. El modelo de negocio de SizeMe va un paso más allá e impulsa la interacción virtual entre los usuarios, favoreciendo el “efecto red social”.

Basándonos en el modelo financiero de la empresa, la inversión inicial se recuperará a partir del tercer año utilizando una política de reinversión de flujos de caja agresiva durante los tres primeros años para potenciar el crecimiento tanto a nivel nacional como internacional.

Se trata de un negocio con una monetización sencilla y viable debido a un modelo atractivo (*win – win*), en el que SizeMe sólo gana cuando su cliente gana, de esta forma se asegura formar una relación de confianza, que refuerza el largo plazo de los convenios con las empresas textiles.

Por último, SizeMe formará una base de datos con medidas antropométricas de los usuarios que no tiene precedentes, por ello y, aunque se haya tratado a través del modelo financiero, es muy difícil determinar su valor.

En el desarrollo de este proyecto no se ha profundizado en la estrategia de marketing debido a su enfoque financiero así como por la longitud requerida. Los números presentados están respaldados por un documento Excel en el que se ha realizado un modelo financiero que estará a disposición del lector si lo requiere.

## 7. Bibliografía

### Emprendimiento

Berry, T. (2014). *How To Write A Business Plan*. Obtenido de Entrepreneur: <http://www.entrepreneur.com/landing/224842>

Chui, J. M. (23 de Septiembre de 2013). *All things online*. Obtenido de McKinsey: [http://www.mckinsey.com/insights/mgi/in\\_the\\_news/all\\_things\\_online](http://www.mckinsey.com/insights/mgi/in_the_news/all_things_online)

Drah, M. E. (2013). *Cómo iniciar un emprendimiento en tiempos de crisis*. Obtenido de Cómo hacer para: <http://trabajo.comohacerpara.com/n6139/como-iniciar-un-emprendimiento-en-tiempos-de-crisis.html>

LanceTalent. (Junio de 10 de 2013). *Cómo lanzar tu startup lejos de Silicon Valley*. Obtenido de Lance Talent: <http://www.lancetalent.com/blog/como-lanzar-tu-startup-lejos-de-silicon-valley/>

Maggi, C. (2010). *Análisis FODA en la PyME. Un componente clave del planeamiento estratégico*.

Meza, C. (2012). *A la medida: Escanea tu cuerpo con Kinect para comprar ropa online*. Obtenido de Intel Dig: <http://www.inteldig.com/2012/11/a-la-medida-escanea-tu-cuerpo-con-kinect-para-comprar-ropa-online/>

Noblejas, D. (2013). *4 claves para triunfar en el e-commerce*.

Ruescas, P. R. (28 de Septiembre de 2012). *Un sistema de escaneo corporal permite saber la ropa que mejor sienta a cada figura*. Obtenido de Te interesa: [http://www.teinteresa.es/tecno/sistema-escaneo-corporal-permite-figura\\_0\\_760724351.html](http://www.teinteresa.es/tecno/sistema-escaneo-corporal-permite-figura_0_760724351.html)

Ramos, T. (2011). *El Plan Financiero de una Start-up I*.

Sjogren, M. (2012). *10 Claves para todo emprendimiento*. Obtenido de Asociación de Emprendedores de Chile: <http://asech.cl/10-claves-para-todo-emprendimiento-por-matias-sjogren/>

## Competidores

*Qvit.* (s.f.). Obtenido de [www.qvit.com](http://www.qvit.com)

*Virtusize.* (s.f.). Obtenido de [www.virtusize.com](http://www.virtusize.com)

*Body Passport.* (s.f.). Obtenido de [www.bodypassport.net](http://www.bodypassport.net)

*Bodymetrics.* (s.f.). Obtenido de [www.bodymetrics.com](http://www.bodymetrics.com)

*Fit 2 Buy.* (s.f.). Obtenido de [www.fit2buy.com](http://www.fit2buy.com)

*Fits me.* (s.f.). Obtenido de [www.fits.me](http://www.fits.me)

## Noticias

*Diario de Navarra.* (29 de Marzo de 2009). Obtenido de <http://aban.es/tallasmasc.htm>

Benito, E. d. (7 de Febrero de 2008). *Sanidad propone desterrar el sistema actual de tallas de ropa.* Obtenido de El País: [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2008/02/07/actualidad/1202338805\\_850215.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2008/02/07/actualidad/1202338805_850215.html)

Jopson, B. (20 de Diciembre de 2011). *Online retailing: The mobile allure.* Obtenido de Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/8f992b56-2b0b-11e1-a9e4-00144feabdc0.html#axzz2xoQ6NCzp>

Jopson, B. (14 de Septiembre de 2012). *Body scanners offer a fit for online shoppers.* Obtenido de Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/b3469a2e-f906-11e1-8d92-00144feabdc0.html#axzz2xoQ6NCzp>