



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

## **CREACIÓN DE UNA START UP DE MODA EN ESPAÑA**

Blue Navy: La Imagen es Parte del Curriculum

Autor: Raquel Megía Castro

Director: Juan Antonio Gil Serra

Madrid

Junio 2015

Raquel Megía Castro

# CREACIÓN DE UNA START UP DE MODA EN ESPAÑA



# Índice de Contenidos

Agradecimientos .....	6
Resumen.....	7
Abstract.....	8
1. Introducción .....	9
1.1 Idea de Negocio .....	9
1.2 Metodología.....	12
2. Objetivo de la Organización .....	13
2.1 Visión.....	13
2.2 Misión .....	13
2.3 Objetivos.....	13
4. Análisis del Entorno.....	14
4.1 Estudio del Macro-Entorno.....	14
4.2 Análisis del Sector y Competencia .....	23
5. Plan de Marketing y Comercial .....	33
5.1 Segmentación.....	33
5.2 Posicionamiento.....	34
5.3 Política de Producto.....	37
5.4 Política de Precio .....	39
5.5 Política de Venta.....	41
5.6 Plan de Comunicación y Promoción.....	43
6. Plan de Operaciones.....	45
6.1 Recursos Tangibles .....	45
6.2 Recursos Intangibles .....	51
6.3 Estimación de Ventas y Costes .....	52

6.4 Plan de Inversiones a Largo Plazo.....	54
6.5 Plan de Amortización.....	55
7. Plan Económico-Financiero.....	55
7.1 Inversión Inicial.....	55
7.2 Métodos de Financiación.....	56
7.3 Balance de Situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	57
8. Conclusion.....	60
9. Referencias Bibliográficas.....	61
10. Anexos.....	63

## Índice de Tablas y Gráficos

TABLA 1 .....	45
TABLA 2 .....	50
TABLA 3 .....	53
TABLA 4 .....	57
TABLA 5 .....	58
GRÁFICO 1 .....	17
GRÁFICO 2 .....	18
GRÁFICO 3 .....	18
GRÁFICO 4 .....	20
GRÁFICO 5 .....	21
GRÁFICO 6 .....	23
GRÁFICO 7 .....	32
GRÁFICO 8 .....	35

## **Agradecimientos**

Antes de nada, me gustaría mostrar mi más sincero agradecimiento a los profesores encargados de la asignatura “Creación de una Empresa”. En concreto, me gustaría dar las gracias a mi profesor Juan Antonio Gil Serra puesto que sin su ayuda y sus consejos no me habría sido posible redactar este trabajo de igual manera. Muchas gracias por todo lo que he aprendido con él, que no sólo me ha servido para este trabajo sino que además me acompañará el resto de mi vida.

## **Resumen**

Este informe muestra el modelo de negocio de una empresa textil especializada en prendas femeninas para el trabajo. En una industria tan madura como es la de la moda, todavía quedan ideas y oportunidades con las que se puede obtener rentabilidad. A lo largo de este proyecto, se presentan nuevas formas de venta y comunicación a través de pop ups que permiten a emprendedores comenzar su camino y cumplir sus mayores sueños.

La primera parte del modelo es introductoria. Se expone la idea de negocio sobre la que se asienta el resto del proyecto. A partir de ahí comienza un profundo y extenso análisis. Primeramente se desarrolla un análisis externo considerando, entre otros, factores económicos en España, rivalidad en la industria o competencia potencial. En segundo lugar se analiza la forma en la que se estructurará la compañía (recursos humanos, marketing, financiación, etc.)

**Palabras clave** Negocio, moda, especialización, trabajo, pop up retail y personal shopper.

## **Abstract**

This report shows the business model of a textile company specialized in office clothes for women. In spite of the advanced maturity of this industry, there are still many ideas and opportunities from which to be profitable. Along the project, it appears a new sales technique across pop ups that allow entrepreneurs develop their major dreams.

The first part of the project is about the introduction where the main idea of the business plan is exposed. From that point on, it commence a deep and extensive analysis. Firstly, it has been developed an external analysis considering the economic situation in Spain or the current and potential industry competition among others. Secondly, it has been analyzed the way in which the company will be structured (human resources, marketing, finance, etc.)

**Key words** Business, fashion, specialization, work, pop up retail and personal shopper.



# 1. Introducción

## 1.1 Idea de Negocio

Vestir adecuadamente es algo más que saber elegir la ropa que esté dentro de las llamadas tendencias. El punto clave es elegir un look que siente bien, que favorezca y que sea adecuado a la situación. Por ello, dependiendo de la morfología corporal que se tenga, se pueden emplear diferentes fórmulas que potencien aquellos detalles que más gustan a cada persona.

En el medio laboral, las mujeres son las que cometen más errores con su vestimenta en busca de elevar el nivel de la imagen personal y proyectar confiabilidad, seguridad, profesionalismo, inteligencia, respeto y buen gusto.

- En muchas ocasiones no se respeta la complexión, el volumen o la talla. Esto hace que las mujeres muestren cortes inadecuados o prendas muy ajustadas o muy holgadas que causan efectos contrarios a los que se quieren transmitir.
- En otras tantas, no se definen los estilos adecuados para el momento laboral, lo que lleva a usar prendas, muy informales, de tipo fiesta, infantiles, ostentosas, prendas que dejan a la vista la ropa interior, telas demasiado sintéticas o gruesas, etc.

Es cierto que no se exigen los mismos códigos de vestimenta para todos los sectores. Blue Navy se centrará en aquellos trabajos que se desenvuelven en entornos no tan creativos, en aquellos en los que se exige un poco más de seriedad en la imagen de los empleados.

Para una forma sencilla de describir el modelo de negocio de Blue Navy, se contestan las siguientes preguntas:

¿Qué?

Blue Navy surge para ofrecer por primera vez en España un abanico de prendas especialmente diseñadas para el día a día en el trabajo. No solo eso sino que, además, pone a disposición de la clientela un servicio de *Personal Shopper* (asesoramiento de imagen) que ayude a nuestro *target* a sentirse seguras con la indumentaria adecuada.

¿A quién?

En el entorno laboral, la indumentaria más acertada para el hombre se puede decir que es el traje. Hay varias ocasiones en las que salirse de este código está permitido, pero incluso haciéndolo, los hombres no sufren tantas complicaciones a la hora de vestirse como lo hacen las mujeres. Es por ello que Blue Navy considera que las chicas jóvenes estudiantes o recién incorporadas a la vida profesional así como las mujeres que ya cuentan con algunos años de experiencia, son aquellas que pueden ver de esta empresa una oportunidad para comprar las prendas idóneas para acudir al trabajo. El *target*, por tanto, estará formado por mujeres jóvenes de edades comprendidas entre los dieciocho y treinta años.

¿Por qué?

La **propuesta de valor**, es decir, aquello que proporcionará a Blue Navy una ventaja competitiva clara reside en la idea de que la empresa no sólo se dedicará a la venta de productos sino que también al asesoramiento de la clientela en todo aquello que necesiten, como puede ser en la imagen. Se desglosan, a continuación, ambos conceptos:

### 1. Venta de productos

Por un lado, no sólo se trata de presentar una cartera de prendas útiles para el entorno laboral, entrevistas y para el día a día de ocio, sino que se ofrecerá para cada prenda patrones más ajustados a la morfología corporal del *target* principal. Por ejemplo, una vez se realice un estudio detallado del cuerpo femenino, se diseñará para un mismo pantalón de tejido “x” y color “y” cinco versiones diferentes (por ejemplo: pantalón largo, tobillero, alto de cintura, corte recto y pitillo).

Cada una de esas versiones estará a su vez disponible en diferente tallaje (S, M, L, etc.) Se podría, por tanto, hablar de un porcentaje alto de personalización que, aunque no siendo personalización completa, se cree suficiente para que las mujeres vistan con la indumentaria adecuada para trabajar, lo que les hará sentirse más seguras de sí mismas.

Por otro lado, se quiere otorgar una mayor utilidad a nuestras prendas. El concepto de *casual wear* está, hoy en día, muy extendido tanto en el ámbito de ocio como en el laboral. Con las prendas que se diseñen, se buscará que las clientas puedan vestir las mismas en diferentes ocasiones.

## 2. Servicio de *Personal Shopper*

Otro punto que permitirá diferenciar a Blue Navy de su competencia es el servicio de asesoramiento de imagen que ofrecemos a nuestra clientela. Se creará valor escuchando al cliente y aconsejándole acerca de sus inquietudes relacionadas con nuestro negocio. La imagen es lo que primero se muestra y por ello, la visión de esta empresa reside en que las mujeres se sientan seguras vistiendo nuestras prendas y desprendan características positivas en el día a día laboral.

Como detalla Modaes.es, *“En un entorno de altísima competitividad, contar con profesionales con la mejor cualificación es un aspecto de importancia vital para las empresas de moda”*

¿Cómo?

La venta de los productos se realizará a través de dos canales diferentes.

### *Pop-ups*

Los *pop up shops* son tiendas efímeras o espacios que pueden ser alquilados por numerosas *start-ups* a la vez y por un número de días determinado. Se trata de la mayor oportunidad ofrecida a emprendedores en los últimos tiempos ya que permiten dar a conocer marcas en pleno lanzamiento a precios asequibles, sin necesidad de realizar grandes inversiones en tiendas físicas permanentes.

## ☞ Venta online

A través de la creación de una web profesional de la empresa, los clientes tendrán un soporte donde, además de comprar ropa, podrán encontrar toda la información que deseen, y en caso de que tengan algún problema o duda contactar directamente con Blue Navy a través del correo electrónico y número de teléfono que se les facilitará. Esto último es importante de cara a transmitir confianza y tranquilidad al consumidor.

## 1.2 Metodología

Bajo un escenario realista, la metodología que seguiremos se basa en el libro “Crea tu propia empresa. Estrategias para su puesta en marcha y supervivencia” de Bermejo, M. y De la Vega.<sup>1</sup> Este manual servirá de guía para analizar y desarrollar las diferentes áreas que van a componer este *business plan*.

Así mismo, se utilizarán diversas herramientas aprendidas en la asignatura de “Creación de Empresa” impartida en la Universidad Pontificia Comillas de Madrid, como por ejemplo el modelo de “Las Cinco Fuerzas de Porter” para diagnosticar el atractivo de la industria o el análisis PEST para detallar las oportunidades y amenazas que se presentan en el macro-entorno. De esta forma, se podrán analizar las oportunidades que tendrá Blue Navy de ser una empresa exitosa.

---

<sup>1</sup> Fuente: Bermejo, M. y De la Vega, I. (2003), Crea tu propia empresa. Estrategias para su puesta en marcha y supervivencia. Mc Graw-Hill, Madrid; y Arnal Losilla, J.C. (2003), Creación de Empresa. Los mejores textos. Editorial Ariel, Barcelona.

## **2. Objetivo de la Organización**

La orientación básica de Blue Navy que guiará cada decisión que se tome, es la siguiente:

### **2.1 Visión**

Queremos ser la empresa líder en venta de prendas para trabajar, generando valor agregado a las ciudades a las que lleguemos a través de la confianza depositada con el asesoramiento a nuestros clientes. Asimismo, queremos contribuir al desarrollo de todos nuestros colaboradores, como son nuestros proveedores de tejidos, organizadores de eventos, etc.

### **2.2 Misión**

Nuestra misión, no es otra que la de conseguir que las jóvenes de entre dieciocho y treinta años se sientan seguras de sí mismas a la hora de enfrentarse a entrevistas de trabajo o en el día a día de la jornada laboral.

### **2.3 Objetivos**

Una vez definidas nuestra visión y misión, los objetivos concretos que seguiremos en Blue Navy serán los siguientes:

- I. Ser considerada la mejor opción de compra de productos acordes a la jornada laboral
- II. Ser una empresa exitosa capaz de generar empleo.
- III. Brindar adecuada orientación a los clientes hacia la elegancia, comodidad y estilo
- IV. Otorgar la máxima atención y apoyo posible a nuestros clientes
- V. Cumplir diariamente con las exigencias de nuestros clientes para brindarles una satisfacción total.

## 4. Análisis del Entorno

A partir del estudio que se realiza a continuación, se diagnosticarán las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno. De esta forma se analiza una parte de la viabilidad de este proyecto.

### 4.1 Estudio del Macro-Entorno

El Análisis PEST del sector textil sirve para analizar cada uno de los factores que comprenden el entorno, para ello haremos hincapié en las variables más importantes que afectarán a Blue Navy.

#### Factores Políticos

La palabra que define la situación actual en España es incertidumbre. La estabilidad política no parece estar muy presente. Causas como la corrupción o las altas tasas de desempleo han llevado a los ciudadanos españoles a desconfiar absolutamente en el sistema político. Esta situación podría afectar de forma negativa al crecimiento estimado de la economía española.

Uno de los aspectos fiscales a considerar es el impuesto de sociedades el cual grava la obtención de rentas por parte de las sociedades. Se trata de un impuesto que afecta directamente a los emprendedores que constituyen empresas unipersonales y sociedades limitadas. El tipo fijo se estableció en la última reforma fiscal (Año 2014) en un 25%; sin embargo es posible conseguir una rebaja en esta cifra. Según aclara Enejo Martínez, en Formación Profesional Santillana *“Cuando los emprendedores hayan comenzado una actividad económica a partir de Enero de 2013 y desde el mismo instante en que consigan una base imponible positiva, tributan ese año y el siguiente al 15% por los primeros 300,000 € de base imponible y por el resto un 20%”*

Otro punto importante de cara a la creación de una nueva empresa es la ayuda que ofrece el gobierno. Como la constitución de Blue Navy se realizará en Madrid, se tiene acceso a ayudas y servicios para emprendedores. La Comunidad de Madrid tiene acuerdos con Microbank de la Caixa y Avalmadrid.

Sin necesidad de presentar ningún aval, Microbank ofrece a cualquier persona física con un proyecto de autoempleo, microcréditos de hasta 25,000 euros. Además, el Centro de Emprendedores de la Comunidad de Madrid ubicado en Getafe ofrece diversos servicios para ayudar a los emprendedores en convertirse en empresarios. Entre los servicios destacan el asesoramiento, la búsqueda de financiación y la formación.

Asimismo, a nivel nacional, el gobierno español ha decidido a finales del mes de abril dar cobertura a más de quinientos proyectos empresariales. *“El Consejo de Ministros dio este viernes el visto bueno a tres convenios entre el Ministerio de Industria, Energía y Turismo y Enisa que permitirán destinar 98,3 millones de euros a la financiación de pymes y emprendedores”* (El Economista, 24 Abril de 2015)

## **Factores Económicos**

### Ciclo económico

Desde el comienzo de la crisis económica del año 2008, España se ha visto envuelta en el cierre de un número devastador de empresas debido, en su mayor parte, a los números rojos que representaban el nivel de consumo en el país.

La situación, sin embargo está cambiando. La economía se encuentra en la fase de recuperación y expansión. Los consumidores confían en una mejora del país, por lo que el consumo y el desempleo poco a poco retoman sus niveles previos a la crisis.

El Instituto Nacional de Estadística (INE) difundió a finales de mayo de 2015 la contabilidad del primer trimestre del año. Entre los datos que reporta se encuentra el incremento del Producto Interior Bruto (PIB) del 2,7%<sup>2</sup> en términos interanuales y del 0,9% en términos de variación trimestral. Es importante destacar que esta subida del PIB español deja atrás a aquella registrada por la Unión Europea (crecimiento del 0,4%)

---

<sup>2</sup> Datos obtenidos de Modaes.es.

Uno de los factores clave que ha propiciado esta mejora en la economía es el aumento de la renta disponible de las familias. El INE detalla que en el primer trimestre de 2015 se ha producido un incremento del 2,4% al 4,1% de tasa anual en la remuneración de los asalariados.

En relación al Índice de Precios al Consumo (IPC), según datos provisionales del INE ha descendido hasta el 0,6% en abril y hasta un 0,2% en mayo. En lo referente a los productos textiles y calzado el IPC se mantiene más o menos estable en torno al 0,4%. Concretamente en abril, los precios de los productos de moda crecieron un 0,1%.

Actualmente la industria de la moda es una de las más atractivas. *“España ha comenzado a dar ya resultados positivos para las empresas españolas e internacionales del sector de la moda, después de años en que las ventas comparables de casi todos los operadores iban a la baja”* (C. de Angelis, 2015). Las ventas del sector textil registraron en abril de 2015 una subida del 3,8% en comparación con el mismo mes del año 2014. Con este dato se acumulan así ocho meses consecutivos de crecimiento de ventas.<sup>3</sup>

### Globalización y Comercio Exterior

La creciente globalización y liberalización en el sector textil está, cada vez más, favoreciendo la desaparición de empresas locales debido a la gran competencia global en precios.

Entre los factores que han propiciado esta situación, se encuentran: el hecho de que China es una nueva potencia económica y principal beneficiario de la globalización (debido a la fuerte inversión extranjera en el país); la entrada en el comercio mundial de los países ex-comunistas antes limitados; la creación de zonas de libre comercio, como la NAFTA, y la adopción por parte de las grandes cadenas de distribución de políticas de suministro globales. Por tanto, mientras que por un lado se está sufriendo una gran pérdida de capacidad productiva textil en Europa, por otro, los consumidores están obteniendo mayores ventajas en precios, lo que incrementa el consumo.

---

<sup>3</sup> Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos (Acotex).



A lo anterior se puede añadir un aspecto positivo y es el comercio exterior.

**Gráfico 1: Intercambio de Mercancías en España entre los años 1994 y 2014**



Fuente: El comercio exterior en la economía española (2015) El País

El anterior gráfico muestra a fecha 2014 la evolución en España de las importaciones y exportaciones de mercancías en general. Es importante observar el fuerte crecimiento entre los años 2005 y 2007 debido a la eliminación de las cuotas existentes de entrada de productos textiles a los países desarrollados. A pesar de caer considerablemente en el año 2009, la tendencia actual de estas dos variables es positiva. Esto significa que la confianza en nuestro país está creciendo, lo que a Blue Navy le afecta positivamente de cara a oportunidades futuras de negocio internacional

**Gráfico 2: Principales países de origen de las importaciones de España (2014)**

<b>Ranking de los 10 principales países origen de las importaciones de España en el sector textil (miles de €)</b>	
<b>País</b>	<b>Año 2014</b>
China	5.219.406,21
Italia	1.814.826,21
Turquía	1.646.713,32
Bangladesh	1.493.414,02
Portugal	1.435.099,62
Marruecos	1.425.010,52
India	996.657,86
Francia	934.681,21
Vietnam	889.475,98
Alemania	577.375,97
<b>Subtotal</b>	<b>16.432.660,91</b>
<b>Total</b>	<b>20.722.562,09</b>

Fuente: [ICEX](#)

Fuente: IDEPA. ICEX España Exportación e Inversiones (2014)

**Gráfico 3: Principales países de origen de las importaciones de España (2014)**

<b>Ranking de los 10 principales países destino de las exportaciones de España en el sector textil (miles de €)</b>	
<b>País</b>	<b>Año 2014</b>
Francia	2.747.999,67
Italia	1.835.379,78
Portugal	1.611.707,80
Alemania	1.192.089,96
Reino Unido	954.942,13
Marruecos	891.948,79
Bélgica	487.686,29
Polonia	442.714,61
China	437.056,81
Turquia	417.844,26
<b>Subtotal</b>	<b>11.019.370,10</b>
<b>Total</b>	<b>17.210.195,02</b>

Fuente: IDEPA. Información obtenida de ICEX España Exportación e Inversiones (2014)

Esta información (Gráfico 1) recogida del ICEX resulta importante para Blue Navy de cara al plan de inversiones a largo plazo. Dado que entre las opciones de compra de aprovisionamientos estarán las de importar telas de países extranjeros o comprar aquellas fabricadas en España, se tendrá en cuenta que China representa el 25,2 % de las importaciones a nuestro país.

Por ello, a medida que la empresa vaya creciendo, se analizarán aspectos como el precio, la calidad, las facilidades y obstáculos de comprar el producto a China frente a aquel fabricado en España. Otro punto a considerar es que los principales productos importados no son fibra sintéticas y algodón (materiales textiles que nos interesan) sino que son las prendas de vestir finales (representan el 60% del total importado a España). En conclusión, el aumento de las importaciones es claramente un signo de mejora de la demanda de moda en España.

En lo que se refiere a exportaciones (Gráfico 2), los principales países a los que se venden los productos textiles españoles son Francia e Italia. De nuevo se observa cómo las prendas de vestir terminadas representan un importante porcentaje del total exportado (52%). Uniendo estos dos datos, se llega a una posible conclusión: la moda en Francia, Italia y España es muy similar, lo que, además de la cercanía de estos tres países, impulsa la exportación de productos textiles. Estos datos resultan interesantes para Blue Navy de cara al futuro.

### Tipos de interés

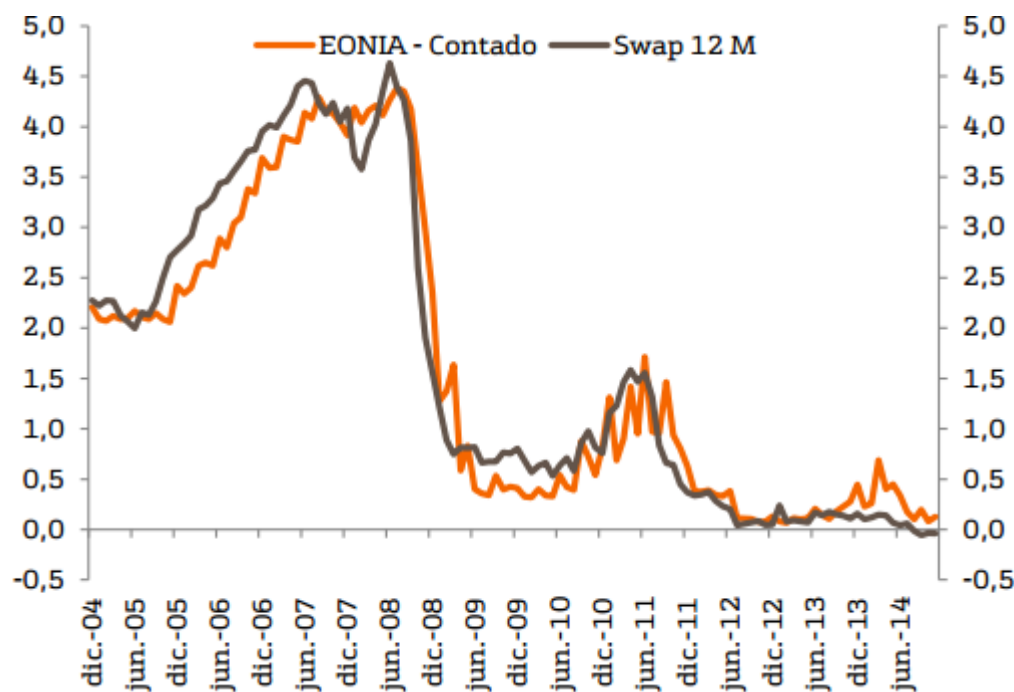
El análisis de la evolución de los tipos de interés es importante para Blue Navy de cara a la financiación que se requiere para comenzar el proyecto. Atendiendo a los datos recogidos de un informe realizado por el departamento de Análisis de Bankinter<sup>4</sup>, se espera que el tipo de referencia se mantenga en el nivel actual de 5% (prácticamente cero) durante este año 2015 y próximo, 2016.

Estas expectativas de bajos tipos de interés se basan en las perspectivas de la inflación del Área Euro (muy alejadas del objetivo de Banco Central Europeo (BCE) del 2%), en la bajada de los precios en sector energético y en la recuperación lenta de la economía española.

---

<sup>4</sup> “*Previsión tipos de interés de la zona euro para 2015*” por Departamento de Análisis Bankinter (Diciembre 2014)

Gráfico 4: Tipo de interés EONIA (2004-2014)



Fuente: Bankinter Blog

Esta bajada de tipos llevada a cabo por el BCE lo que está haciendo es animar a empresas y familias a invertir y consumir más. Como consecuencia, el beneficio será para los consumidores y sin embargo inversores financieros y ahorradores se verán perjudicados. Por tanto, los tipos de interés bajos suponen una gran oportunidad para nuevos empresarios, ya que un porcentaje muy alto de los mismos necesitan financiación ajena para llevar a cabo sus proyectos, y esta bajada supondrá mayores facilidades para amortizar el préstamo concedido.

## Factores Sociales

### El consumo y la importancia de la moda en la sociedad actual

De acuerdo a los datos ofrecidos por la Escuela de Administración de Empresas (EAE) de Junio de 2014, en España hay presentes 8.265 empresas dedicadas a la producción textil. La Comunidad Autónoma de Madrid, junto con Andalucía, Galicia y Cataluña, son aquellas que cuentan con un mayor número de empresas textiles. El conjunto de estas cuatro representa el 66% de la industria textil.

La cifra que representa el gasto total en prendas de vestir en España en 2013 es de 20.196 millones de euros. Un 47% del total (9.475 millones de euros<sup>5</sup>) del gasto se realiza en prendas de vestir para mujeres. En comparación al año 2012, el gasto en prendas masculinas ha aumentado mientras que el gasto tanto en ropa de mujer como de niño ha disminuido. Esto puede deberse a dos puntos; por un lado, al hecho de que cada vez los hombres se preocupan más por su imagen, y por otro, a un cambio de conciencia sobre el gasto derivado de la crisis económica. Este último punto se refiere a que mientras las mujeres suelen realizar compras más impulsivas, los hombres invierten su dinero de una forma más racional, de ahí que haya disminuido la compra más innecesaria (normalmente realizada por la mujer, para ella y para sus hijos) y se haya mantenido e incrementado la de hombre.

En lo que se refiere a la evolución esperada del gasto textil en España, se prevé un cambio de tendencia para el año 2017. El porcentaje de gasto en prendas femeninas crecerá hasta alcanzar un 53% del total del gasto en el año 2017, mientras que en el caso prendas para hombres y niños, disminuirá un 1 y un 4% respectivamente. Relacionado con este dato, se prevé que el gasto medio por habitante alcance los 543€, lo que supone un crecimiento del 20% desde las cifras actuales.

**Gráfico 5: Estimaciones de ventas en España (2011-2017)**

	Unidad	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Variación 2011-2017
<b>Total País</b>	€ Millones	21.744	20.257	23.230	23.778	24.398	25.037	25.669	18,0%
<b>Prendas Mujer</b>	€ Millones	10.206	9.563	11.272	11.769	12.342	12.933	13.509	32,4%
<b>Prendas Hombre</b>	€ Millones	7.628	6.999	8.214	8.327	8.446	8.569	8.746	14,7%
<b>Prendas Niño</b>	€ Millones	3.911	3.700	3.743	3.681	3.611	3.535	3.478	-11,1%
<b>Prendas Mujer</b>	%Gasto	47%	47%	49%	49%	51%	52%	53%	11,9%
<b>Prendas Hombre</b>	%Gasto	35%	35%	35%	35%	35%	34%	34%	-2,8%
<b>Prendas Niño</b>	%Gasto	18%	18%	16%	15%	15%	14%	14%	-24,3%
<b>Gasto por Habitante</b>	€	471	432	499	509	520	531	543	15,2%
<b>Gasto medio por Mujer</b>	€	509	470	559	581	607	633	659	29,4%
<b>Gasto medio por Hombre</b>	€	396	359	427	432	438	442	451	13,8%
<b>Gasto medio por Niño</b>	€	570	522	523	509	496	483	470	-17,5%

Fuente: EAE "Previsión de gasto en prendas de vestir en España" a partir de datos procedentes del Instituto Nacional de Estadística (INE)

<sup>5</sup> Datos ofrecidos por el estudio del Strategic & Research Centre de la Escuela de Administración de Empresas (EAE)

## **Factores Tecnológicos**

El gran avance tecnológico presente en el siglo XXI no sólo debe asociarse con los productos electrónicos o informáticos, sino que existen otras muchas industrias que ven en esta mejora y modernización de la tecnología una gran oportunidad para adaptarse al entorno. Entre estas industrias se encuentra el sector textil.

Una prueba de ello es la biotecnología presente en la elaboración textil. Este procedimiento consiste en la aplicación de componentes orgánicos tanto a los productos como a los procesos industriales para su obtención. El punto clave de este sistema radica en la sostenibilidad del medioambiente. Como se puede apreciar lejos queda ya el tradicional proceso de elaboración textil.

Pero sin duda alguna, el aspecto más importante a considerar es el desarrollo de las redes sociales pues se están cambiando completamente los hábitos de compra de la sociedad. Y además, no es sólo eso sino que también están afectando considerablemente a la manera en la que se realizan negocios y se captan clientes. En relación a la tesis doctoral realizada por Edgar Spivak "*Influencia de las Redes Sociales en el comportamiento de compra de los jóvenes*"<sup>6</sup> un 97.74% de los jóvenes universitarios tiene, como mínimo, una cuenta personal en alguna red social. Es por esto por lo que se estima que en el corto plazo, la influencia de opiniones de amigos o recomendaciones externas acerca de un producto o servicio e internet, prevalecerá frente a campañas publicitarias realizadas por las mismas empresas.

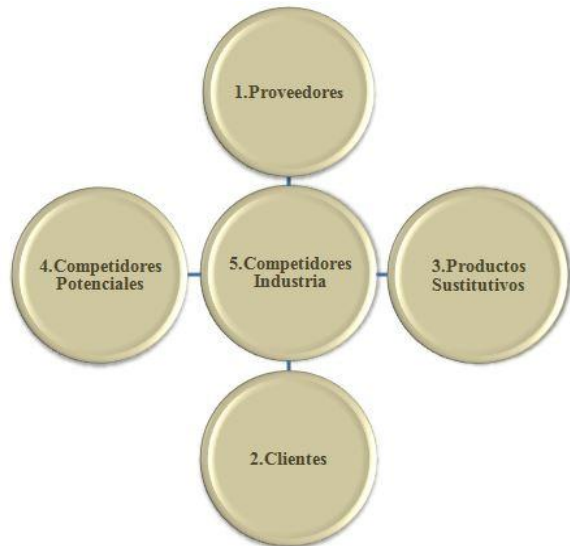
A la vista de la información recogida en los cuatro anteriores aspectos, se observa que las oportunidades en el entorno general son mayores a los riesgos. Este dato indica que el proyecto de Blue Navy es viable en lo que se refiere al macro-entorno.

---

<sup>6</sup> Tesis doctoral Mayo 2013 por Edgardo Javier Spikav Einhorn. Universidad de Nebrija.

## 4.2 Análisis del Sector y Competencia

Para analizar el atractivo del sector textil, se llevará a cabo un estudio basado en “El Modelo de las Cinco Fuerzas” de M. Porter ya que permite detectar posibles amenazas y oportunidades que encontramos las empresas a la hora de competir y obtener rentabilidades en una industria determinada.



Fuente: Elaboración Propia

### Proveedores

En el inicio de Blue Navy no se considerará la importación de tejidos del extranjero, pues España y más concretamente Madrid, presenta una gran variedad de tiendas proveedoras de tejidos a precios asequibles. Un ejemplo es la tienda céntrica de Madrid, Ribes & Casals proveedores a su vez de telas para Inditex; otro ejemplo es la tienda Retales Lidia la cual recibe rollos de tejidos y retales que sobran de la producción de Inditex.

El aprovisionamiento de los materiales de diseño y confección, al inicio del negocio, lo realizarán directamente los fundadores de la empresa. Ellos serán los encargados de comprar los materiales físicamente en las tiendas. Una vez la empresa esté consolidada en el sector, se considerará la opción de importación de materiales del extranjero.

Por tanto, se ha considerado como proveedores principales de Blue Navy a los encargados de la actividad de producción, es decir, a las empresas de confección. Blue Navy les facilitará los tejidos necesarios para la fabricación de los productos que posteriormente serán ofrecidos a los clientes sin manipular. Por tanto, en lo que se refiere a su poder negociador, analizamos los siguientes aspectos:

➤ Grado de concentración

En España hay presentes alrededor de 900<sup>7</sup> empresas de confección textil. En Madrid están ubicadas 108 de las 900 empresas. Considerando que Blue Navy requiere de patrones específicos, no todos los proveedores serán adecuados. Por tanto, el grado de concentración es muy alto afectando negativamente al poder de negociación con los mismos.

➤ Volumen de compra

Al constituir Blue Navy como nueva empresa, los volúmenes de compra serán pequeños por lo que no se podrá acceder a *rappels* sobre compras. Esta situación favorece la situación de los proveedores otorgándoles un mayor poder negociador frente a Blue Navy.

➤ Diferenciación del producto

Debido a que las prendas deben ser fabricadas en función de unos patrones determinados diseñados tras un cuidadoso estudio de la morfología corporal, el producto es un producto diferenciado que se sale, en cierto modo, de los estándares básicos.

➤ Costes de cambio

No será sencillo dejar de trabajar con un proveedor concreto para comenzar con otro. El proceso de confección no es sencillo, sobre todo al principio de la actividad. Se requiere tiempo para diseñar correctamente los patrones de cada una de las prendas. Por tanto, los costes de cambio son altos y Blue Navy pierde poder de negociación.

---

<sup>7</sup> Páginas Amarillas.



➤ Grado de información

La inexperiencia de los fundadores de Blue Navy obliga a proporcionar toda la información posible a los proveedores. Este *stakeholder* posee un conocimiento pleno de la actividad textil. Si la idea es cooperar juntos en una misma tarea, se entiende que la información que se otorgue al proveedor no influirá de forma negativa en la actividad de Blue Navy; sin embargo, habría menores posibilidades de influencia si estas empresas no dispusieran de información total.

Analizando los cinco puntos en su conjunto, se aprecia una industria textil poco atractiva teniendo en cuenta el alto poder negociador de los proveedores. Este dato muestra la situación típica de una *start up* por lo que no se considera el la fuerza más relevante para determinar la viabilidad del proyecto.

### Cientes

De cara a concretar su poder negociador, se estudian los mismos aspectos que los analizados en los proveedores:

➤ Grado de concentración

Como se analizó en los “Factores Sociales del Entorno”, el número de clientes interesados en la industria textil es muy alto, por ello su grado de concentración no lo es tanto. Por tanto, el poder negociador del cliente disminuye.

➤ Volumen de compra

A pesar de que el número de consumidores es significativo, hoy en día y debido a la situación económica en España, el volumen de compra que realiza cada uno, no es tan alto; consecuentemente el poder negociador del cliente aumenta.

➤ Diferenciación del producto

Al igual que en el análisis del poder negociador de los proveedores, Blue Navy ofrece un producto diferenciado de la competencia tanto por los diferentes patrones que se diseñan como por el asesoramiento de imagen a la clientela gracias a personas cualificadas en ese campo. Por tanto el poder negociador del cliente disminuye.

➤ Costes de cambio

Aunque el producto esté diferenciado, en caso de que la experiencia con los productos de Blue Navy no sea la esperada, los clientes pueden encontrar productos sustitutivos en el mercado, por lo que los costes de cambio serán bajos, propiciando que aumente el poder negociador del cliente.

➤ Grado de información: debido a que Blue Navy considera al cliente como el factor más importante en una empresa, se tratará de transmitir toda la información que el cliente necesite, por ello, el cliente dispondrá de información total favoreciendo el aumento en el poder negociador del cliente.

Al igual que ocurre con los proveedores, cuanto mayor es el poder negociador de los clientes, menor es el atractivo del sector; sin embargo, en este caso no se considera poco atractiva la industria por este hecho sino que se considera que el cliente es lo más importante y por ello el que más poder tiene, lo único que se necesita, sabiendo esto, es gestionar bien nuestro negocio para satisfacer en mayor medida de lo esperado a estos clientes.

### Productos Sustitutivos

La cartera de productos que se ofrece en Blue Navy no será fácil de imitar por la competencia. Esto se debe a la gran especialización conseguida gracias al diseño adecuado de los diferentes patrones. Eso no quita que los consumidores puedan encontrar en el mercado productos con características similares que les satisfagan la misma necesidad, vestirse para trabajar o para un día normal de ocio. Por ello, Blue Navy es consciente de la inmensa variedad de prendas que pueden sustituir nuestros productos: pantalones, faldas, vestidos, blusas, camisas, camisetas, etc.

### Competidores de la Industria

Si bien no existen competidores directos en lo que se refiere a mismo modelo de negocio y propuesta de valor, es posible encontrar cierta rivalidad en la industria. Empresas como Zara, Mango, H&M, Primark, o ASOS, son ampliamente utilizadas por el *target* seleccionado (mujeres de edades comprendidas entre los dieciocho y treinta años). Todas ellas, entre su variedad de productos, ofrecen prendas acordes para el día a día de la jornada laboral; sin embargo, su negocio no está especializado en esa materia por lo que no se ajusta a las características del sector laboral de la misma forma que lo hará Blue Navy.

## ZARA

De todas las cadenas comerciales, Zara es la mayor del grupo Inditex. La primera tienda abrió sus puertas al público en La Coruña en el año 1975. La rápida respuesta a la demanda del mercado ha permitido a Zara una fuerte y rápida expansión internacional.

Lo más característico del modelo de negocio de Zara y a diferencia de otros competidores, es el método de integración vertical mediante el cual la propia marca lleva a cabo la mayoría de las fases del proceso de moda (diseño, fabricación, logística y venta) sin necesidad de externalizarlo a tercero. La fase de confección es la única subcontratada a empresas españolas especializadas en esta actividad. Esto le permite acortar plazos, obtener mayor flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, obtener también mayor control sobre sus procesos, disminuir riesgos, etc.

En lo que se refiere a prendas acordes para el trabajo, en la información que transmite la página web oficial de Zara, no existe ninguna línea especializada en prendas para trabajar. Como se ha indicado previamente, entre la variedad de sus productos las mujeres pueden encontrar prendas útiles para el día a día de la jornada laboral; sin embargo, la percepción de esa utilidad será realizada bajo juicio propio del consumidor, es decir, ningún tercero ha “validado” que esas prendas son las idóneas, por lo que no se está ayudando a las mujeres a eliminar esa inseguridad que está presente.

# MANGO

Fundada en Barcelona en 1984, esta empresa cuenta con más de 2.700 puntos de venta en 107 países. En un primer momento comenzó su actividad diseñando ropa de mujer, especialmente para fiesta, a un nivel más bien local. El éxito le permitió expandirse, primero a nivel nacional (Valencia, 1985) y posteriormente internacional (Portugal, 1992). Hoy en día, Mango da empleo a más de 12.000 personas que han permitido la evolución de la estrategia de la marca, desde un concepto minimalista y poca variedad de prendas a nuevas líneas de negocio para hombre (H.E. by Mango), niño (Mango Kids), accesorios y complementos (Mango Touch) y tallas grandes (Violeta by Mango).

Mango fue la primera marca en realizar colaboraciones con *celebrities*. Como ejemplo encontramos a las hermanas Penelope y Mónica Cruz o a la modelo ucraniana Milla Jovovich que diseñaron una parte de la colección del año 2008. Esta técnica de promoción de prendas será considerada por Blue Navy en el plan de inversiones a largo plazo.

En referencia a las prendas adecuadas para el trabajo, al igual que Zara, en su web corporativa no aparece ninguna subdivisión de prendas para trabajar. Es por ello por lo que Blue Navy será percibida como una solución diferenciada del resto de nuestros competidores.



Después de Zara, esta firma sueca, es la segunda cadena de distribución de moda a nivel internacional. El concepto que define a esta empresa es el “*fast fashion*”, es decir, ropa barata, a la moda y no difícil de sustituir por otra. Uno de los objetivos de H&M podemos decir que es hacer la moda asequible a cualquier bolsillo, aumentando tanto la frecuencia como la cantidad de compra.

A diferencia de Zara y Mango, Hennes & Mauritz (H&M) realiza fuertes campañas de publicidad a nivel mundial. A estas, incorpora personalidades muy reconocidas en el mundo de la moda para que diseñen colecciones que, de otra manera, serían inaccesibles para el público de H&M. Entre estas colecciones encontramos los ejemplos de Stella McCartney, Versace o Isabel Marant.

Otra de las diferencias reside en los proveedores de confección. Mientras Zara y Mango fabrican alrededor del 45% de sus prendas en países subdesarrollados, H&M opta por situar el 100% de su producción en estas zonas. Una vez más, en relación a las prendas acordes para el trabajo, uno de los gigantes mundiales de moda no se encuentra aparentemente especializado en el campo de prendas de oficina.

Detallada la información de cada estas tres firmas (Zara, Mango y H&M) se pueden apreciar las siguientes conclusiones:

- A primera vista, esto es, en sus webs corporativas oficiales, ninguna empresa presenta la división de ropa para la oficina. No están especializadas en diseños concretos, sino que ofrecen gran variedad de prendas para diferentes públicos. Su campo de actividad, por tanto, es mucho más amplio que el que se busca con Blue Navy. Sí es cierto que en momentos puntuales, realizan alguna campaña considerando esta actividad
- La segunda conclusión hace referencia a la comercialización de las prendas. Las tres firmas presentan sus propias tiendas y web oficial para vender el producto. Ninguna de ellas considera los *pop ups* como formato de venta. Este sería un factor clave de diferenciación de Blue Navy frente a los competidores.

Se podría considerar que su posicionamiento es tal, que no necesitan de esta novedad para conseguir mayor cuota de mercado; sin embargo, firmas como Chanel se han sumado a la innovación y originalidad de este formato de venta, concretamente esta último ha creado “Chanel Pop-up Madrid” situado en la calle Claudio Coello, 32.

- Por último, destacar la ausencia del servicio de *personal shopper* en estas tres firmas, lo que incrementa en gran medida la diferenciación de Blue Navy.

Además de Zara, Mango y H&M, en la industria textil se encuentran, entre otras, dos firmas con modelos de negocio diferentes a las citadas que compiten en producto con Blue Navy.

## PRIMARK®

Lo más destacado de esta firma irlandesa nacida en el año 1969 en Dublín, es la estrategia de precios bajos que le ha permitido alcanzar la diferenciación respecto de sus competidores. Como asegura la cadena, los precios que ofrecen son, de media, un 60% inferiores a los del resto de empresas del sector.

Por otro lado, a diferencia de las firmas expuestas previamente, Primark en España solo realiza venta en centros comerciales, aunque se espera la próxima apertura de la primera tienda de calle en el edificio de Gran Vía, 32 (Madrid) con 15.000 metros cuadrados.

En lo que se refiere a las prendas acordes para el trabajo, Primark ofrece una amplia oferta de prendas para trabajar. Suelen ser combinaciones de corte clásico, donde predominan los colores azul, gris, negro y blanco. La mayoría de sus vestidos y pantalones son sencillos y rectos, no ajustándose de esta manera a las diferentes complexiones corporales.

Como se detallará en el apartado “Política de Precio” Blue Navy ofrecerá productos no superiores a 40€; sin embargo Primark, en el comienzo de nuestra actividad, no será un principal competidor pues los precios de sus prendas son muy inferiores a los de Blue Navy (Primark ofrece la posibilidad de comprar pantalones de traje a 10€, lo que no es viable para nuestra empresa). Además de ello, el target seleccionado de Blue Navy no responde exactamente al mismo enfoque que el de Primark.



Asos es una tienda online británica que comenzó su actividad en el año 2000. Actualmente atrae a más de 13,6 millones de visitantes únicos al mes y hasta Septiembre de 2011 tenía alrededor de 6,3 millones de usuarios registrados en la web. Esta firma cuenta con web oficial para Reino Unido, España, Francia, Italia y Australia, realizando envíos a casi 200 países.

A parte de su propia marca, Asos comercializa de forma online firmas conocidas como Abercrombie & Fitch, Calvin Klein o River Island, incluso en el año 2013 se valoró la opción de venta online para Primark (empresa con mucho poder), aunque finalmente no se desarrolló.

En relación a las prendas acordes para el trabajo, de entre los competidores principales de Blue Navy, Asos es el único que contempla en su web corporativa un apartado especial para la ropa de oficina. Se adjunta imagen de su página oficial como Anexo 1 . Por tanto, en lo que se refiere a especialización, Asos presenta el mayor grado de especialización de todas las empresas analizados.

### Competidores Potenciales

El último punto del análisis de la industria textil según el modelo de “Las Cinco Fuerzas” de Michael Porter, hace referencia a los competidores que puedan aparecer en un futuro. Para ello, es importante estudiar la evolución de la oferta en los últimos años. La oferta variará en función del crecimiento del sector, por ello primeramente analizamos evolución y tendencia de las ventas de moda en el país.

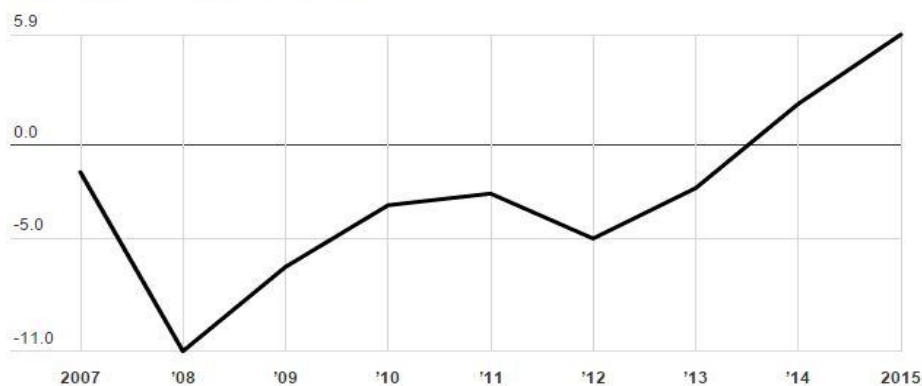
Como se muestra en el gráfico a continuación, en el periodo comprendido entre los años 2007 y 2013, el Indicador del Comercio de Moda evolucionó negativamente, con bajadas en niveles de ventas de hasta el 12% entre los años 2007 y 2008.

---

## Gráfico 6: Evolución del comercio textil (2007-2015)

### Evolución 2007-2015

Variación interanual acumulada, en porcentaje



Fuente: *Modaes.es*. Información obtenida de ACOTEX.

Según el informe de Abril de 2015 elaborado por *Modaes.es* (medio de comunicación líder en información económica sobre el sector de la moda en España)<sup>8</sup> las ventas continúan ascendiendo después de siete meses consecutivos con incrementos. Estos datos se apoyan en la información obtenida de la Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos (ACOTEX). Este fuerte representante del sector, indica que la facturación del comercio experimentó un crecimiento del 3,8% en abril de 2015, en comparación con el mismo mes del año anterior. Por tanto, el sector continúa al alza confirmando un cambio de tendencia muy positivo para la economía en general y las empresas textiles en particular.

A la vista de la anterior información, se podría considerar una amenaza de competidores potenciales; sin embargo, la especialización de Blue Navy crea barreras a la imitación.

El análisis de “Las Cinco Fuerzas de Porter” indica que la industria textil es atractiva para nuevas empresas. Esta información se traslada en grandes posibilidades de éxito para Blue Navy.

---

<sup>8</sup> *Modaes.es*



## 5. Plan de Marketing y Comercial

La elaboración de un plan de marketing estratégico para un *business plan* es de vital importancia ya que se conectan puntos claves como son el producto, la segmentación del mercado, el canal de distribución y de comunicación, la política de precios y la política de ventas.

### 5.1 Segmentación

Dado que la misión de Blue Navy consiste en conseguir que las mujeres se sientan seguras de sí mismas a la hora de enfrentarse a entrevistas de trabajo o en el día a día de la jornada laboral, el producto que ofrecido se dirige fundamentalmente a mujeres jóvenes con edades comprendidas entre dieciocho y treinta años. Por encima de esta edad, se tendrá en cuenta a un pequeño grupo de mujeres que posiblemente realicen visitas de forma esporádica; sin embargo no formarán parte de nuestro público objetivo ya que se les puede considerar un grupo maduro, con opinión propia y formada.

A continuación se describe el *target* seleccionado:

- ❖ Criterios geográficos: mujeres de perfil urbano, residentes en Madrid y alrededores.
- ❖ Criterios demográficos: mujeres de edades comprendidas entre dieciocho y treinta años.
- ❖ Criterios socioeconómicos: de clase social media-alta y que les guste sentirse identificadas con el entorno de venta.
- ❖ Comportamiento: estudiantes y/o recién incorporadas a la vida laboral con interés en su imagen.

## 5.2 Posicionamiento

Dentro del área de marketing, cabe darle especial importancia al concepto de posicionamiento. Dicho concepto se refiere a la ubicación mental con la que un determinado producto es percibido por su mercado potencial de clientes en relación con la competencia que operan en dicho mercado. El posicionamiento se apoya sobre todo en la valoración que cada uno de los segmentos del mercado realiza de los atributos del producto que considera determinantes.

Para llevar a cabo el proceso de posicionamiento de Blue Navy en el mercado, se han identificado primeramente cuáles son estos atributos y los principales competidores. Las mujeres entre dieciocho y treinta años, a la hora de comprar prendas acordes para trabajar, consideran como atributos importantes: el precio, la calidad de la prenda, el servicio de atención al cliente, variedad del producto y el asesoramiento. Aunque de primeras, pocas mujeres consideraban la especialización como atributo fundamental, una vez que se le planteaba esta opción no lo dudaban: la **especialización** era lo más importante junto con el **precio**.

Atendiendo a la información recogida en el punto 4.2 Análisis del Sector, los principales competidores de nuestro negocio en el mercado son: Zara, Mango, H&M, Primark, ASOS, por lo que se procede a realizar un mapa de posicionamiento bidimensional, ubicando el nuevo negocio y el del resto de competidores en función de los atributos determinantes elegidos.

## Mapa de Posicionamiento

Gráfico 7: Mapa de posicionamiento de Blue Navy



Fuente: Elaboración Propia

### Análisis del Posicionamiento Actual

- ❖ En el primer cuadrante se encuentra Mango. Con precios superiores a los del grupo Inditex, esta firma diseña ropa de corte formal, elegante y casual a la vez. No juega considerablemente con los colores, sino tiende a utilizar aquellos más clásicos como los tonos beige, gris, negro y blanco. Por estas características, el público objetivo en el que se centra Mango está comprendido por mujeres con más 25 años. En los últimos años, Mango está perdiendo especialización debido a la creación de nuevas líneas de negocio como Mango He (para hombre), Mango Touch (accesorios) o Mango Kids (ropa para niños), pero es cierto que esta estrategia llevará tiempo para conseguir ampliar su público objetivo.

Entre medias del primer y segundo cuadrante se sitúa Zara. En líneas generales, se considera a este gigante de la moda una base de referencia de precios. Toda aquella firma cuyos precios sean superiores a los de Zara se considera “firma cara”, mientras que las que ofrecen precios inferiores son “firmas baratas”.

A diferencia de Mango, Zara vende bajo esta misma línea de negocio prendas para niñas y niños adolescentes a la vez que productos de maquillaje. Por tanto, la especialización de esta empresa es menor que la presentada anteriormente.

- ❖ Acercándose más al segundo cuadrante se posiciona Asos. Esta firma realiza exclusivamente venta online. En referencia al precio, se pueden encontrar productos desde muy baratos hasta muy caros, aunque lo cierto es que la mayoría de su cifra de ventas corresponde a ingresos de muchas cantidades a bajos precios. Además de esto, en la web corporativa de Asos siempre se pueden encontrar grandes descuentos independientemente de la temporada. En comparación con Mango y Zara, esta empresa ofrece una línea específica de “*Office Clothes*” permitiendo al consumidor filtrar su búsqueda, entre otros, por tipo de pantalón, vestido o camisa. Esta razón le otorga una mayor especialización.

En este mismo cuadrante se sitúa Blue Navy. Los precios que se ofrecerán se encuentran entre los de Zara y H&M. La diferencia es que debido a la gran especialización de esta empresa, el rango de precios es muy pequeño.

- ❖ Como es de esperar, el cuarto cuadrante queda vacío. Las dos variables que se juntan son precios altos y baja especialización. Hasta el momento, entre los competidores de Blue Navy no se encuentra ninguno. Se considera una estrategia de posicionamiento más arriesgada. Los altos precios reflejan alta calidad (normalmente), y alta calidad significa no sólo buenas materias primas sino también incluye, entre otros, una excelente atención al cliente o total control sobre el producto. El riesgo se deriva de producir una amplia gama de productos sobre la que es probable que se pierda control.

Por tanto, en referencia a la metodología de Kotler que trata de identificar la ventaja competitiva que hace diferente a una empresa, la estrategia de posicionamiento que llevará a cabo Blue Navy será la de ofrecer “**más por menos**”.

En este caso, el concepto “más por menos” no se refiere tanto a la calidad de los materiales utilizados como a la utilidad que se puede obtener de cada una de las prendas. La ventaja competitiva que se obtendrá será la de especialización que llevará a Blue Navy a ser considerada como la mejor opción para elegir prendas acordes al trabajo

Una vez identificada nuestra situación de partida, se deben responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que vamos a vender exactamente? ¿Qué beneficios reporta?
- ¿Qué precio aplicamos a ese producto y/o servicio? ¿Se trata de un concepto exclusivo o hablamos de un producto muy poco o nada diferenciado?
- ¿Qué canales de venta voy a utilizar? ¿Cómo voy a dar a conocer el producto?

Para responder a cada una de ellas se elabora, a continuación, una política de producto, precio, comunicación y promoción.

### 5.3 Política de Producto

#### ☞ Descripción del Producto y Servicio

Como se ha comentado anteriormente, Blue Navy no sólo ofrece productos, sino también cuenta con un servicio de “*personal shopper*” que complementa y añade valor a la actividad de compra de nuestras clientas.

#### 1. Las Prendas

Por la parte referente al producto es importante añadir que a diferencia del resto de competidores, en Blue Navy no sólo se ofrecerá una prenda disponible en varias tallas (XS, S, M, L, XL...ó 34, 36, 38, etc.) sino que, además de ello, se crearán 5 patrones determinados en relación al cuerpo femenino. Para ello, se llevará a cabo un estudio previo que reportará información acerca de las diferencias en complejión y estatura (morfología corporal) que se encuentran en las mujeres entre dieciocho y treinta años (público objetivo de Blue Navy).

Una vez realizado ese estudio, se podrá diseñar una misma prenda en cinco versiones que se adapten de la mejor forma posible al cuerpo de nuestro target.

Es importante añadir que la totalidad de las prendas que se diseñen responderán al concepto de *casual wear* que se describía en el primer punto del trabajo, es decir, podrán ser utilizadas tanto en días de ocio como en la jornada laboral. De esta forma, las clientas percibirán una mayor utilidad del producto, lo que incrementa la disposición a comprar.

En el principio de la actividad, la cartera de productos estará formada por pantalones largos, faldas, vestidos y camisas.

En lo que se refiere a la política de colores, en un principio, se ofrecerán aquellos colores básicos de oficina, como el azul marino, blanco, beige, y negro. En función del éxito que vaya obteniendo Blue Navy, se incluirán más gamas de colores que incluyan, por ejemplo, tonos acordes a la época estival (tonos verdes para otoño e invierno o amarillos y rojos para verano)

Por otro lado, los tejidos que se utilizarán para la fabricación de las prendas, no serán de seda, brillantes ni pieles, sino que se utilizará el algodón y fibras sintéticas o artificiales para su elaboración, pues son los tejidos acordes para la jornada laboral.

Para visualizar cómo quedarán las prenda, a continuación se muestra como ejemplo los pantalones.

A pesar de que en un principio el pantalón fue exclusivamente una prenda masculina, hoy en día es una prenda muy utilizada por ambos sexos y para cualquier ocasión, como es la jornada laboral. Esta prenda presenta, entre otras, la ventaja de poder combinarse con otras muchas con facilidad: camisas de todos los tipos, chaquetas, pañuelo, etc. Esto supondría una oportunidad para Blue Navy de vender a una misma clienta dos o más productos diferentes en una misma compra.

En referencia a las complexiones que se identificarán con el estudio, se diseñarán diferentes patrones con un mismo tejido. Se decidirán cinco diseños entre las siguientes opciones: pantalones de traje en formato *large* (para aquellas de estatura alta), en formato *crop pants* o pantalón pirata (acordes para chicas de estatura no muy alta), modelo *high waist* o de talle alto, *low waist* o de cintura baja, modelo de pierna recta, modelo pitillo o campana.

En función de los datos que aporte el estudio, se valorará la opción de realizar combinaciones entre modelos; por ejemplo, mezclar el formato *high waist* y campana. Asimismo, se evaluará, entre otras cosas, el añadir bolsillos de diferente tipología o diseñar trazados de pinza.

## 2. El Servicio de *Personal Shopper*

Igual de importante que el producto, es el servicio que diferencia a Blue Navy de sus competidores, el servicio de *Personal Shopper*.

Se ofrecerá a las clientas la posibilidad de ser asesoradas en imagen por una persona cualificada en este campo. Teniendo en cuenta que la mujer en general tiende a ser poco decidida, consideramos que este servicio les facilitará el proceso de compra. No se trata de convencer al cliente sino de estar disponible para cualquier consulta o consejo que necesite. Se recuerda, pues, que la visión de Blue Navy no es otra que la de aportar seguridad y confianza a la mujer. Con ello, se ofrecerá además una experiencia única, aconsejando sobre las prendas que deseen comprar y orientando sobre aquello que más les favorece.

## 5.4 Política de Precio

Lo primero a tener en cuenta es la conexión entre el precio que se va a establecer, el público objetivo de Blue Navy y la situación de la empresa en el mercado, es decir, la relación precio-segmentación-posicionamiento

En relación a la segmentación (mujeres de edades comprendidas entre los dieciocho y los treinta años), se puede hablar de un proceso de compra poco racional, es decir, en líneas generales suele estar influenciado por aspectos como los roles sociales, cultura o la ocupación. Asimismo, el poder económico de este segmento no es tan alto como el de mujeres de edades mayores, por lo que el precio de las prendas debe ir ajustado directamente a esta característica.

Relativo al posicionamiento, en este caso no se puede hablar de una “compra impulsiva”, pues al realizarse la venta a través de pop-ups, se considera que la compra está en cierto modo planeada por el consumidor, el cual ha decidido deliberadamente acudir a este punto de venta.

Más bien se trataría de una mezcla entre una “compra que descarta diferencias” (donde se descartan marcas por variables como el precio o la especialización) y una “compra compleja” (pues el consumidor se implica, se informa y busca aprobación del producto)

Por tanto, el objetivo inicial y principal que busca Blue Navy en relación al precio es el de participación máxima del mercado.

A estos puntos, se añade la situación económica actual en España. El gasto en consumo de los hogares en España se empieza a recuperar después de unos años sufriendo tasas negativas. Fernández de Mesa, secretario de Estado de Economía añadió el pasado mes de febrero que 2014 ha sido “*el primer año de crecimiento desde el inicio de la crisis*”, Según datos del Instituto de Estudios Económicos (IEE), la tasa de variación anual del consumo privado pasaría de un 2,3% en 2014 a un 2,7% en 2015.

Esta información anima a Blue Navy a decantarse por una estrategia de precios que ofrezca **Value For Money** (VFM). Este concepto hace referencia a la percepción de valor del producto que tiene el consumidor frente al precio pagado por su adquisición.

En contraposición a lo que normalmente suele ocurrir en las *start-ups* (bajo valor-altos precios), se quiere aportar un alto valor al cliente, es decir, mayores beneficios, sensaciones y satisfacciones, por menos dinero. Esto se traslada en una relación de precios con los productos sustitutivos claramente ventajosa para la clientela de Blue Navy. Se quiere que el consumidor pueda “amortizar” una prenda a través de dos conceptos, su alta utilidad de la que se hablaba en el punto anterior y su precio asequible.

Blue Navy establece que los precios no superarán los cuarenta euros para ninguna de las prendas. Los precios de pantalones y camisas serán superiores a los de vestidos y faldas debido a una mayor elaboración. Por tanto, el precio medio de venta se establece en **35 euros**. Es importante destacar que Blue Navy no aspira a ser una marca percibida como muy barata sino; sino que de acuerdo a la estrategia *Value for Money*, busca ser la mejor opción para el consumidor.



## 5.5 Política de Venta

La comercialización de los productos de Blue Navy se realizará a través de dos modalidades o canales:

- Establecimiento de *stands* en *pop-ups* de moda.

Los *pop-up shops* son tiendas efímeras, espacios que pueden ser alquilados por numerosas *start-ups* por un número de días determinado a precios rentables. Es una tendencia que triunfa desde hace años en Nueva York y Londres. En España comenzó en Barcelona en el año 2009 y en Madrid aterrizó dos años después, en 2011.

Los eventos se suelen realizar de jueves a domingo a lo largo de todo el año, pero crecen en número cuando hay ocasiones especiales, como por ejemplo en navidad, por el día de la madre, ediciones de primavera y verano, ediciones *low cost* en época de rebajas, etc.

Se trata de la mayor oportunidad ofrecida a emprendedores en los últimos tiempos ya que permiten dar a conocer marcas en pleno lanzamiento a precios asequibles, sin necesidad de realizar grandes inversiones en tiendas físicas permanentes.

Los riesgos de fracaso se reducen ya que al conseguir un mayor acercamiento al cliente se puede conocer en mayor profundidad aspectos como la percepción del producto por los clientes y las características y gustos de los mismos.

Además, se trata de una vía perfecta para fidelizar al cliente que, como se ha explicado anteriormente, se habla de un público objetivo joven con ganas de identificarse con la marca y con el punto de venta y cuya disposición a comprar es alta.

Se considera, por tanto, que se trata del canal más apropiado para lanzar Blue Navy, pues el mero hecho de vender las prendas a través de este nuevo concepto otorga un valor añadido al producto a través de la experiencia en el proceso de compra. En lo que se refiere al coste, no queda claro si se trata de una desventaja o de una oportunidad. El coste que conlleva establecer un *stand* en un *pop-up* dependerá mayoritariamente de la localización del mismo.

Haciendo una balanza entre las posibles ventajas y desventajas de establecer el punto de venta de Blue Navy en un *pop-up* de moda, se puede apreciar como las primeras tienen indudablemente un peso mayor.

Entre todos los *pop-ups* que se organizan en España, aquellos que se ajustan de una mejor forma al negocio que se presenta son los localizados en Madrid, Barcelona, Bilbao y Sevilla. Durante el primer año sólo se considera la opción de venta en Madrid, concretamente en el Barrio de Salamanca. En esta ubicación se puede encontrar, entre otros, Pop-Up Dreams en la Calle Lagasca, 54, New Town Market en la Calle de Ortega y Gasset o Maquís and Co en la Calle de Maldonado, 37. Se adjuntas imágenes de *pop ups* como Anexo 2.

- A través de la página web oficial

Otro de los canales de venta y complementario al anterior consiste en ofrecer los productos a través de una web profesional. Esta opción, además, se encontrará incluida en el plan de comunicación y promoción ya que, como se explicará en el siguiente punto, servirá también como punto de información acerca del local donde realizaremos la venta en cada ocasión (nombre, ubicación, horario, etc). Asimismo, se publicarán *posts* semanales y/o mensuales en relación al negocio. Se facilitará en todo momento un email y teléfono de contacto de Blue Navy para cualquier duda o información adicional que requieran los clientes. De esta forma, a través de un diseño atractivo, elegante, casual y sencillo de la web, se ofrecerá la mejor atención posible al cliente.

Pese a considerar la venta a través de la web profesional Blue Navy considera muy importante el contacto directo con el cliente. Por tanto, en una primera etapa, la empresa se centrará mayoritariamente en la venta a través de *pop-ups*, pues el objetivo es que los clientes comiencen a tener contacto con el negocio para que poco a poco puedan confiar en los productos que se ofrecen.

Los costes de crear una página web y su mantenimiento varían enormemente dependiendo de la página web que se quiera crear.

Los tres costes básicos de un sitio web son el nombre de dominio, el alojamiento o *hosting*, y el software. Estos costes y su procedimiento se contemplarán en el punto 6 “Plan de Operaciones”.

## 5.6 Plan de Comunicación y Promoción

### 1. Redes Sociales: Instagram y Facebook

Por un lado, las redes sociales son uno de los principales medios de publicidad que se va a utilizar debido a su efectividad (alta popularidad entre nuestros clientes objetivos), a su alcance (accesible por todo el mundo), y un coste (nulo o casi nulo).

En primer lugar se creará una página de la empresa en Facebook, donde todo aquel que desee podrá seguir nuestras publicaciones, fotos y videos. Podrán hacer *click* sobre el botón “me gusta” y comentar cualquier cosa en el tablón, lo que se publicará en sus biografías y supondrá publicidad gratuita para la empresa. De una forma más directa podrán enviarnos mensajes con sus dudas y preguntas.

En Instagram también se colgarán fotos, y se usarán *bloguers* de moda para que saquen en sus publicaciones prendas de Blue Navy, una manera muy fácil de garantizar una gran difusión y un mayor alcance.

Estos dos soportes sociales será la mejor forma para llegar al público objetivo comprendido entre los dieciocho y treinta años y comenzar a estar en el boca a boca de todos, ya que como diría Philip Kotler, *"la mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos"*.

### 2. Boca a Boca

Resulta muy interesante hablar de cuán importante es la figura del cliente en una empresa. Él es el que decidirá la evolución o no de la empresa. Blue Navy deberá ser percibida como un proveedor de soluciones. La disponibilidad y atención al cliente será total, sobre todo en el comienzo de la actividad.

Se tendrá que tener en cuenta el coste de llevar a cabo esta técnica de “Publicidad Boca a Boca” ya que para lograr recomendaciones positivas se tendrá que trabajar de forma muy activa.

Por tanto, para que Blue Navy pueda obtener los mejores resultados posibles, se llevarán a cabo dos tácticas principales.

❖ Buscar aquellas personas más influyentes

Esta técnica lleva tiempo ya que consiste en escuchar al cliente. Muchos de ellos, opinarán sobre el negocio de Blue Navy en las diferentes redes sociales. Lo importante es anotar bien sus opiniones tanto positivas como negativas. Posteriormente, se identificarán a aquellas personas que demuestren mayor actividad en las redes sociales. Se les invitará a obtener información sobre los productos de manera más privilegiada respecto al resto de clientes.

❖ Posicionarte bien en los medios

En líneas generales, la información obtenida de opiniones de terceros resulta más creíble que la propia publicidad que realiza la empresa. Será muy importante conseguir que los medios recomienden comprar en Blue Navy, especialmente los relacionados con el sector de la moda, como por ejemplo las revistas VOGUE o COSMOPOLITAN.

Una vez identificados aquellos mensajes que hagan referencia a Blue Navy, se reproducirán tanto en la página web como en Facebook e Instagram.

## 6. Plan de Operaciones

A lo largo del proyecto se han ido presentando aquellos recursos imprescindibles para la creación de Blue Navy. En este punto se desarrolla el plan de adquisición de cada uno de ellos así como los principales aspectos regulatorios que conllevan.

### 6.1 Recursos Tangibles

#### ☞ Materiales de confección

Lo primero que se requiere es averiguar es la cantidad de tela que se necesita comprar para confeccionar pantalones, faldas, vestidos y camisas.

En España, los anchos de las piezas tienen medidas estándares de 0,90 y 1,50 metros. Se trabajará con telas de 1,50 metros ya que resultan más económicas.

#### Coste del Recurso

**Tabla 1: Materiales de confección Blue Navy**

Prenda	M <sup>2</sup>	Precio M <sup>2</sup> *	Coste	Nº prendas/mes	Coste telas
Pantalón	2,5	3	7,5	20	150
Falda	1	3	3	10	30
Vestido	2	3	6	15	90
Camisa	2	3	6	20	120
Total	7,5	12	22,5	65	390

Fuente: Elaboración propia

A la vista de la anterior tabla, se concluye que el precio mensual a pagar por el aprovisionamiento de telas y tejidos es de 390 euros. El precio está fijado para telas sintéticas y ya incluye el IVA correspondiente. Se podrán confeccionar 65 prendas al mes. Todas aquellas que no sean vendidas serán guardadas en la oficina como *stock* para ediciones de meses próximos.

## ☞ Proveedores

Como se indicaba en el punto “Análisis del Sector- Proveedores”, en un principio no se considerará la importación de tejidos y telas del extranjero, por lo que no se tendrá en cuenta proveedores de materias primas. Las fases del proceso de cooperación con este *stakeholder* serán las siguientes:

- ❖ Compra de telas y tejidos en diferentes tiendas de Madrid
- ❖ Contacto con los proveedores de confección.  
En esta fase, se realizará previamente una búsqueda de la mejor opción para que los productos de Blue Navy se confeccionen correctamente. Para ello se valorarán aspectos como el precio de fabricación, la localización de la empresa o la rapidez de entrega.
- ❖ Transporte de la materia prima a los proveedores
- ❖ Confección
- ❖ Devolución de las prendas terminadas por parte de los proveedores
- ❖ Presentación y oferta de los productos a la clientela

## **Coste del Recurso**

Si el número de prendas a confeccionar es 65 y el precio que establece la empresa proveedora de confección es de 10 euros por cada una de ellas, entonces el coste total será de 650 euros al mes.

## ☞ Pop ups

La selección del *pop up* a lo largo de la evolución de Blue Navy es muy importante de cara a la correcta conexión con el público objetivo. En un primer momento, se elegirá como punto de venta a “Pop Up Dreams”.

Esta tienda temporal está situada en el Barrio de Salamanca de Madrid, concretamente en la Calle Lagasca número 54. La localización de este *pop up* se considera idónea para ofrecer el producto a nuestro target, mujeres jóvenes de edades comprendidas entre dieciocho y treinta años que se sientan identificadas con el punto de venta.

El precio del *stand* por 3 días en el *pop up* se fija en función del tamaño del mismo y ubicación en el local:

Espacios de 2 metros en la entrada: 375€ (IVA incluido)

Espacios de más de 2 metros situados en el pasillo: 405 € (IVA incluido)

Espacios de 3x2 metros en el centro del local: 425€ (IVA incluido)

Espacios sin pared de 1,50 metros ampliables a 2 metros: 335€ (IVA incluido)

Resto de espacios, con pared y de tamaño 1,50 metros ampliables a 2: 345€ (IVA incluido)

La ubicación perfecta para que esta empresa empiece a ser conocida entre los clientes del *pop up* es el espacio de 2 metros situado en la entrada. A pesar de que el coste (375 euros) es algo elevado para el comienzo del negocio, se busca que todo aquel que pase por la entrada del local se pare a ver esta novedad de negocio textil.

En caso de que Blue Navy decida participar en más de dos ediciones, se aplicará un 5% de descuento. Esta cifra se irá incrementando en función de las ediciones en las que se va participando. A su vez, será valorable si la participación se realiza de forma consecutiva.

Se adjuntan en el Anexo 3 las bases para participar como arrendatario en esta tienda temporal.

## **COSTE**

El precio a pagar por cada edición es de 375 euros. En un principio y suponiendo que este *pop up* continúa su estrategia de realizar entre 2 y 3 ediciones mensuales, se acudiría a todas ellas. El coste mensual total será de 1.125 euros.

### Recursos Humanos

Para el correcto funcionamiento de esta empresa, se precisa la ayuda y colaboración de una persona capaz de llevar a cabo el servicio de *personal shopper* así como gestionar el aprovisionamiento de materias primas (telas y tejidos)

Para ello, primeramente se publicará la oferta en diferentes portales:

- Bolsa de Empleo de Fashion United: es la plataforma líder en la industria de la moda.
- Infojobs, Indeed, etc. Aunque no estén especializadas en este sector, son portales ampliamente conocidos por lo que las probabilidades de encontrar un perfil que encaje crecen; sin embargo, a diferencia de otras plataformas, estas ofrecen la posibilidad de filtrar el campo de búsqueda por “*start-ups*”, lo que asegura perfiles con ganas de emprender.
- Oficina de empleo de universidades. Aunque la idea es un tipo de contratación fija, a jornada completa, se presentará la oferta en bolsas de empleo de diferentes universidades a las cuales pueden tener acceso antiguos alumnos. Con el paso del tiempo y el crecimiento de la empresa, se valorará la opción de realizar contratos en prácticas con convenios universitarios.

En segundo lugar se valorarán los diferentes perfiles de los candidatos. Se busca una persona (indiferente el sexo) licenciada o graduada en Diseño de Moda. Será altamente valorable la realización de cursos especializados en *Personal Shopping*; en caso de no haberlos cursado, se tendrán en cuentas otros como el Curso de Moda y Confección. La experiencia en el sector no será tan importante como lo es las ganas y motivación personal de crear una *start up*. Aquí estará la clave de esta oferta de empleo: se ofrece la posibilidad de ser “co-fundador” de Blue Navy.

Posteriormente se contactará con los perfiles que se ajusten de mejor manera a Blue Navy y se realizará una única entrevista personal con la que se profundizará para poder conocer mejor al futuro/a cofundador/a.

A continuación se muestran las principales características laborales:

Número y funciones de los trabajadores: Como se comentará en el punto siguiente, a medida que Blue Navy vaya creciendo y obteniendo beneficios se incrementará el número de puntos de venta y con ello el número de trabajadores.



Al principio del negocio se contará con 2 trabajadores: fundador y “co-fundador”. Mientras el primero se encarga de, entre otras cosas, la gestión de la web y redes sociales, el contacto y organización con el pop up y la contabilidad de la empresa, el segundo buscará telas y tejidos en Madrid para realizar los diseños, contactará con empresas de confección y asesorará a la clientela en todo momento.

Retribución: Teniendo en cuenta que el salario mínimo interprofesional de 2015 fijado por el Gobierno es de 648,60<sup>9</sup> euros mensuales, la persona contratada recibirá un salario fijo de 700 euros. En esta fase de arranque del negocio, el sueldo estará formado por esta parte fija y otra variable. Por otro lado, el fundador se establecerá así mismo un salario de la misma cuantía ya que se considera que el proyecto debe ser viable en sí mismo. A pesar de ser autónomo, el salario del fundador debe quedar reflejado en contrato. Este gasto le permitirá deducirse impuestos en la declaración de Hacienda.

Tipo de contrato: El contrato que se oferta es fijo y a jornada completa.

Horario: Será flexible pues en un comienzo las operaciones de Blue Navy variarán con facilidad. Se trabajará a diario aproximadamente 8 horas. En caso de participar en un *pop up* durante el fin de semana se añadirán horas extra en función de los días que dure el evento.

Lugar de trabajo: Hasta que Blue Navy no obtenga ingresos estables suficientes para poder soportar el alquiler de un local, el lugar de trabajo será la casa del fundador. Cuenta con un espacio de 15 metros cuadrados para poder desarrollar la actividad.

## **COSTE DEL RECURSO**

Bue Navy deberá retribuir a 2 trabajadores 700 euros mensuales. El coste total asciende a 1.400 euros.

---

<sup>9</sup>Salariominimo.es

## ☞ Mobiliario y Equipos de Información

Para poder comenzar el negocio se necesitarán 2 ordenadores. Tanto el fundador como “co-fundador” aportarán el suyo propio por lo que, en un principio, no se considera ningún tipo de inversión tecnológica.

En relación al mobiliario, los *stands* ofrecen únicamente un espacio vacío. Se necesitarán comprar las siguientes cosas:

**Tabla 2: Mobiliario Blue Navy**

Objeto	Unidades	Precio/Unidad	Precio Final
Mesa	1	100	100
Silla	2	20	40
Espejo	1	30	30
Maniqui	1	50	50
Perchero	2	30	60
Perchas	30	2	60
Decoración	1	100	100
Total	38	332	440

Fuente: Elaboración Propia

El precio corresponde a productos de la tienda IKEA. No incluye el IVA, por tanto el precio final serán los 440 euros más un 21% de IVA, esto es, 532.4 euros. Es importante destacar que este no será un coste mensual; sino que forma parte de la inversión inicial que Blue Navy tendrá que hacer.

Detallar, por último, que en el lugar de trabajo habrá 2 mesas con 2 butacas de escritorio. No se necesita mobiliario de oficina pero sí materiales para trabajar como hojas, rotuladores, grapadora u objetos de medida. El coste estimado del material de oficina es de 100 euros mensuales.

## 6.2 Recursos Intangibles

### ☞ Propiedad Industrial

La marca comercial Blue Navy tendrá que quedar registrada en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM). Los pasos a seguir para poseer un nombre comercial son los siguientes:

1. Rellenar los impresos de acuerdo. Blue Navy cumplimentará correctamente los impresos y los presentará electrónicamente para poder reducir las tasas de solicitud en un 15%.
2. Abonar en la oficina de la OEPM de Madrid, situada en la calle Paseo de la Castellana número 75, la tasa de solicitud para la clase solicitada.
3. Como la marca Blue Navy incluye una determinada tipología de letra y color, se deberá presentar una reproducción de la marca junto con el impreso de solicitud del punto 1.
4. Cuando la solicitud de marca sea concedida, el registro de la marca quedará otorgado a Blue Navy por un periodo de 10 años.
5. Al cumplirse los 10 años de la fecha de solicitud, se deberá solicitar una renovación por diez años más.

### **COSTE DEL RECURSO**

El coste de la solicitud en el año 2015, al ser la primera clase solicitada, asciende a 144,58€ como indica la OEPM. Como se ha considerado en el punto 1, la solicitud se realizará electrónicamente accediendo a un 15% de descuento sobre las tasas. Esto supondría un pago final de 122,89€ por la primera clase solicitada. En el anexo 4 se muestra las tasas fijadas por el gobierno en referencia a la adquisición, defensa, transmisión y mantenimiento de la marca Blue Navy.

### ☞ Web profesional

En la creación de nuestro sitio web, lo primero de todo será poner un nombre de dominio ([www.BlueNavy.com](http://www.BlueNavy.com)) el cual compraremos previamente. El coste de comprar un dominio no es una inversión muy fuerte pues suele rondar más o menos los 13 € anuales. En el sitio web llamado [lievanosan.com](http://lievanosan.com) en donde los nombres de dominio son más económicos, y cuestan unos 10 € anuales.

No se considera la opción de crear una página web con un servidor gratis y es que en esos casos la dirección web de Blue Navy aparecería como “empresa.miservidorgratis.com”, de modo que una parte de la publicidad les correspondería a este servidor. La marca Blue Navy sería, por tanto, más difícil de retener en los consumidores.

El segundo punto es el alojamiento web, el cual dependerá del tamaño de proyecto. Contratando los servicios de lievanosan.com el mantenimiento de este *hosting* es únicamente 1 € al mes, lo que es bastante barato en comparación con otros servidores. Se optará por comprar 10 GB de espacio por 4€ al mes.

Por último en cuanto al software, éste será gratuito. Mediante la descarga de un programa llamado CMS (*Content Manager System*) se obtendrá la posibilidad de tener un sitio web de manera rápida con nivel usuario ya que muchas aplicaciones ya se encuentran creadas y lo único que se tendría que hacer es instalarlas.

Los resultados que se quieren obtener con la página web son un mayor conocimiento y difusión por Internet, y sobre todo la *creación de una relación con los clientes* cuyo objetivo principal es obtener su confianza y satisfacción.

### 6.3 Estimación de Ventas y Costes

Durante el primer año de ejercicio, se fabricarán 65 prendas mensuales, lo que equivale a 780 anuales. Bajo el supuesto de vender un 80% de la producción y guardar como inventario el restante 20%, las prendas disponibles para la venta, en los primeros 5 años, quedarán de la siguiente forma:

Año 1: 780 unidades disponibles para vender

Año 2: 780 + 20% de stock del ejercicio anterior, es decir, 1.560 unidades disponibles

Año 3: 1.560 + 20% de stock del ejercicio anterior, es decir, 1.840,8 unidades disponibles

Año 4: 1.840,8 + 20% de stock del ejercicio anterior, es decir, 2.262 unidades disponibles

Año 5: 2.262 + 20% de stock del ejercicio anterior, es decir, 2.730 unidades disponibles

Teniendo en cuenta el precio medio establecido en el punto 5.4 “Política de Precio”, las ventas estimadas que se generarán son:

**Tabla 3: Estimación de ventas a 5 años (2016-2020)**

	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades confeccionadas	65	780	1404	1560	1950	2340
Unidades disponibles para la venta	65	780	1560	1840,8	2262	2730
Ventas (uds)	52	624	1248	1472,64	1809,6	2184
Precio medio de venta (€)	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €
Ingresos medios por ventas	1.820 €	<b>21.840 €</b>	<b>43.680 €</b>	<b>51.542 €</b>	<b>63.336 €</b>	<b>76.440 €</b>

Fuente: Elaboración Propia

En lo que se refiere a los costes, se han reunido todos aquellos a los que Blue Navy tendrá que hacer frente por las operaciones del negocio. Las estimaciones a 5 años quedan de la siguiente forma:

**Tabla 3: Estimación de costes a 5 años (2016-2020)**

Recurso	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y salarios	1.400 €	16.800 €	16.800 €	16.800 €	16.800 €	16.800 €
Telas y tejidos	390 €	4.680 €	8.424 €	9.360 €	11.700 €	14.040 €
Empresas de confección	650 €	7.800 €	13.338 €	14.820 €	17.550 €	21.060 €
Pop up	1.125 €	13.461 €	13.461 €	13.461 €	13.461 €	13.461 €
Material de oficina	100 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €
Pagina web	4 €	61 €	48 €	48 €	48 €	48 €
Propiedad Industrial	-	123 €	-	-	-	-
Mobiliario	-	440 €	-	-	-	-
Total	3.669 €	<b>44.565 €</b>	<b>53.271 €</b>	<b>55.689 €</b>	<b>60.759 €</b>	<b>66.609 €</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 6.4 Plan de Inversiones a Largo Plazo

A medida que la empresa haya alcanzado nivel suficiente para obtener ingresos estables, se irá considerando la opción de invertir una a una en las siguientes actividades:

- Contratación de tiendas proveedoras de telas y tejidos tanto a nivel nacional como internacional. Se trataría, por un lado, de acceder a mejores ofertas aumentando los niveles de pedido y, por otro, de invertir en materiales de mejor calidad.
- Primer plan de expansión. Consistirá en vender el producto en diferentes *pop-ups* repartidos por todo el país. Para ello se tendrá en cuenta el coste de distribución del producto.
- Segundo plan de expansión. Se establecerá como punto de venta un concepto parecido a los *pop-ups* cuya única diferencia es el periodo de tiempo que pueden permanecer los inquilinos (suele ser alrededor de un mes). Un ejemplo de este tipo de establecimientos es Atmosphaera 1004, situada en Madrid en la calle Paseo de la Habana número 24. El precio del alquiler por día es mayor que el de un *pop-up* ya que estas galerías aseguran una afluencia considerable al compartir espacio con otros inquilinos que como tú ya se han posicionado correctamente en el mercado y son conocidos por una amplia mayoría.
- Contratación de un número determinado de trabajadores con la consecuente necesidad de invertir en ordenadores y material de oficina.
- Tercer plan de expansión. Se trataría del alquiler de un local en Madrid que pueda servir a la vez tanto de oficina como de tienda. Para llevar a cabo esta actividad, es fundamental que la marca Blue Navy esté bien posicionada en el mercado siendo totalmente reconocida entre su público objetivo. El local se espera que esté localizado en el Barrio de Chamartín o en el Barrio de Salamanca. Debido a que el coste de los suministros y del alquiler son muy altos, este plan de inversión se realizará una vez Blue Navy obtenga alcance importantes beneficios.

- Importante destacar que esta empresa seguirá vendiendo sus prendas en diferentes *pop ups* distribuidos por España para alcanzar cada vez más mayor cuota de mercado.

## 6.5 Plan de Amortización

Puesto que Blue Navy no comenzará su actividad con la compra de un inmueble (sino el alquiler de espacio en un *pop-up*), lo único que se aportará como inmovilizado material serán los bienes de equipo, es decir, mobiliario y ordenadores.

Como inmovilizado intangible Blue Navy posee el registro de la marca, que quedará registrada en la OEPM (Oficina Española de Patentes y Marcas).

Durante los futuros años de nuestra empresa, se debe tener en cuenta la amortización de estos tres elementos de inmovilizado. Esta misma, se realizará a través del método lineal que establece que la cuantía amortizable de los elementos de inmovilizado se calcula en función de los años de vida útil del inmovilizado, es decir,  $\frac{\text{Precio de Adquisición} - \text{Valor Residual}}{\text{Nº de años de vida útil}}$ .

## 7. Plan Económico-Financiero

A continuación se realiza un comentario acerca de los aspectos financieros básicos que se han tenido en cuenta al realizar el previo análisis.

### 7.1 Inversión Inicial

En primer lugar se ha tratado de ver a cuánto ascendería la inversión inicial y todos los elementos que incluiríamos en ella. Se destaca aquí los gastos de constitución de nuestra empresa, el mobiliario que se necesita para acondicionar los espacios que nos prestarán los *pop ups*, las existencias iniciales y la decoración de los mismos, así como otro tipo de inmovilizado necesario para realizar nuestra actividad: propiedad industrial (marca Blue Navy) y el dominio de la página web.

Blue Navy será constituida no como una Sociedad Limitada (SL) sino como “Autónomo”. El coste del alta asciende a 3.050,52 euros. La inversión inicial ascendería a **30.033,52 euros**

## 7.2 Métodos de Financiación

Como se ha señalado en el análisis del entorno, poco a poco se está retomando el crecimiento empresarial. El Gobierno Español presenta, hoy en día, mayor interés por fomentar la creación de Pequeñas Y Medianas Empresas (PYMES). Además del gobierno, las entidades financieras, ya sean entidades de crédito o bancos están, a su vez, mostrando mejoras en lo que se refiere a las condiciones de financiación ofrecidas.

Se pretende que una parte de la financiación del proyecto tenga su origen en algún tipo de préstamo o crédito. Es decir, la financiación para la inversión inicial tendrá dos fuentes principales: aportación del fundador en términos de caja y capital conseguido a través del crédito o préstamo que se solicitará (siendo esta la principal deuda a la que hacer frente en los primeros ejercicios).

Es importante destacar que Blue Navy empezará su actividad de venta en enero de 2016 aunque las actividades de aprovisionamiento, producción, marketing y demás comenzarán en julio de 2015 para posicionarse bien en el mercado.

Como ya se ha visto en el apartado 7.1, la inversión inicial ascenderá a 30.033,52 euros. Esta cantidad será suficiente para poder iniciar la actividad de Blue Navy y poder hacer frente a los gastos del primer ejercicio.

Para conseguir dicha cantidad de capital, la propuesta de financiación quedaría de la siguiente manera:

- Financiación Propia: 8000 euros.
- Financiación Ajena (Préstamo/ Crédito): 22.000 euros.



### 7.3 Balance de Situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias

En este punto *business plan* se muestra el Balance de Situación con el que se espera cerrar el primer año de ejercicio (2016) conforme al escenario real.

En relación a los gastos financieros derivados de la financiación ajena, se utilizará como referencia los tipos de interés que aplicados por las entidades de crédito en España. La fuente de dichos datos es el Banco Central Europeo.

Los tipos de interés para operaciones a plazo entre 1 y 5 años de enero, febrero y marzo de 2015 estaban a 10,66%, 10,28% y 10,04% respectivamente. Por tanto, el tipo de interés medio a utilizar para el cálculo de los gastos financieros es 10,32%.

La cuenta de pérdidas y ganancias sería la siguiente:

**Tabla 4: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Blue Navy**

#### **CUENTA DE P Y G**

<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>25.584,00 €</b>
Venta de existencias	21.840€
Rappel sobre compras	3.744,00 €
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>25.584,00 €</b>
Sueldos y Salarios	-16.800,00 €
Alquiler pop up	-13.461,00 €
Desarrollo página web	-48,00 €
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-4.725,00 €</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>-2.270,00 €</b>
Interés (10,32%)	-2.270,00 €
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-6.995,00 €</b>
Impuesto Soc. (30%)	-
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-6.995,00 €</b>

Fuente: *Elaboración Propia*

Y el balance de situación:

**Tabla 4: Balance de situación 2016 Blue Navy**

<b>BALANCE DE SITUACIÓN 31/12/2016</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PAT.NETO</b>	
Activo No Corriente		Capital	8.000,00 €
Terrenos	-	Reservas	-
Mobiliario	440,00 €	Res. Ejercicio	-6.995,00 €
Propiedad Industrial	5.232,00 €	<b>PASIVO</b>	
Local	-	Pasivo No Corriente	
Maquinaria	-	Deudas a L/P	-
		Otros Pasivos	-
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja	17.333,00 €	Deuda a C/P	22.000,00 €
Bancos	-	Proveedores	-
Clientes	-	HP Acreedora	-
		Otros Pasivos	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>23.005,00 €</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>23.005,00 €</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Bajo un escenario realista, en el balance se puede apreciar que Blue Navy posee activos en forma de propiedad industrial por valor de 5.232,00€. Se trata del valor del portal (5.000 €) y las distintas patentes que se hayan realizado en 2016 entre las que se encuentran la marca y el logo.

Como se puede observar en la cuenta de pérdidas y ganancias las pérdidas estimadas ascienden a 6.995,00€. Teniendo en cuenta que a medida que transcurran los años se van a confeccionar más prendas y que por ello se accederá a mayores *rappels*, los ingresos por ventas crecerán considerablemente. Por tanto, el resultado del ejercicio se incrementará hasta comenzar a proporcionar beneficios en el tercer año de 5.840,00 €.

## 8. Conclusiones

Hoy en día, la industria de la moda en España se encuentra en fase de madurez. Esto implica una fuerte saturación de empresas. Bajo esta enorme competitividad todavía quedan ideas a las que sacar partido. Una de ellas es Blue Navy.

Esta empresa especializada en ropa para trabajar será percibida como novedad entre los consumidores. De acuerdo a la moda de *casual wear* que invade sobre todo a jóvenes de entre 18 y 30 años, se ha propuesto la idea de ofrecer prendas para ir al trabajo de una forma correcta, elegante y casual a la vez. No sólo eso, sino que se pone a disposición del cliente nada menos que un servicio de asesoramiento personal para transmitir la seguridad que tantas mujeres jóvenes necesitan.

La oportunidad de vender a través de *pop ups* permite, hoy en día, darse a conocer a tu público objetivo de una forma muy rentable. Blue Navy, a través de la publicidad online y pop up, conseguirá atraer a un gran número de interesadas. Esta empresa será la mejor opción para adquirir este tipo de prendas.

Pese a que los buenos resultados no se apreciarán hasta el paso de 4 años, esta empresa confía en un proceso lento pero bien realizado de su modelo de negocio. Además, es muy probable que surjan otras oportunidades a parte de las nombradas en este proyecto como las alianzas con otras empresas. Por ejemplo, la firma VAM VAM se encarga de diseñar y fabricar fundas para todos los tamaños de portátiles y *tablets* o Saint John Shoes produce zapatos tipo mocasín y de hebilla perfectos para el trabajo.

## 9. Referencias Bibliográficas

De Angelis, C. (2015) La Economía española en 2015: terreno fértil para el negocio de la moda. Modaes.es. Disponible en <http://www.modaes.es/entorno/20150602/la-economia-espanola-en-2015-terreno-fertil-para-el-negocio-de-la-moda.html>(Accedido el 20 Abril 2015)

De la Dehesa, G. (2015) *Tipos casi a cero: quién gana y quién pierde*. E País. Disponible en [http://economia.elpais.com/economia/2015/02/13/actualidad/1423825313\\_091413.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/02/13/actualidad/1423825313_091413.html)  
<http://www.puromarketing.com/16/16519/redes-sociales-estan-cambiando-habitos-compra-jovenes.html>(Accedido el 2 Mayo 2015)

Disponible en IDEPA (2014) *El sector en España, información general*[http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/flashsectorial/Sector\\_Textil/Sector\\_Espania/index.jsp?section=3&section=3](http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/flashsectorial/Sector_Textil/Sector_Espania/index.jsp?section=3&section=3)(Accedido el 19 Abril 2015)

EAE (2014) *El sector textil y el gasto en prendas de vestir 2014*. Disponible en: <http://www.eae.es/news/2014/06/16/el-gasto-en-prendas-de-vestir-en-espana-crecera-un-26-hasta-2018> (Accedido el 20 Abril 2015)

JBM (2015) *Industria destina 98,3 millones a préstamos para pymes y emprendedores*. Eleconomista.es. Disponible en <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/6657973/04/15/Industria-destina-983-millones-a-prestamos-para-pymes-y-emprendedores.html#.Kku8eHgp7Y4WXI> (Accedido el 20 Abril 2015)

Mcgraw-hill (2013) *La decisión de compra del consumidor*. Disponible en <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448176081.pdf> (Accedido el 20 Abril 2015)

Modaes *Indicador del Comercio de Moda: las ventas se aferran a la recuperación con un alza del 3,8% en abril* Disponible en <http://www.modaes.es/entorno/20150511/indicador-del-comercio-de-moda-las-ventas-se-aferran-a-la-recuperacion-con-un-alza-del-38-en-abril.html> (Accedido el 30 Mayo 2015)

Pons, C. (2015) *12 razones para abrir una Pop Up Shop*. Disponible en <http://catalinapons.com/2013/10/pop-up-shop/> (Accedido el 23 Mayo 2015)

Pérez, E. (2013) *La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos*. Disponible en <http://www.marketerosnocturnos.com/la-mejor-publicidad-es-la-que-hacen-los-clientes-satisfechos/> (Accedido el 25 Abril 2015)

SalarioMinimo (2015) *Salario Minimo Interprofesional* Disponible en <http://www.salariominimo.es/> (Accedido el 4 Mayo 2015)

## **10. Anexos**