



Ballerina For You

Eduardo Apodaca

Carlos Fernandes

Pablo Lafargue

Fuchuan Li

Ana Belén Romero

Índice

1. Descripción del negocio.....	1
1.1. NOMBRE Y DISTINTIVO COMERCIAL	2
1.2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	2
1.3. FORMA JURÍDICA Y DENOMINACIÓN SOCIAL	3
1.4. MISIÓN Y VISIÓN	3
2. Análisis del entorno	6
2.1. ANÁLISIS ECONÓMICO	7
2.2. ANÁLISIS TECNOLÓGICO.....	16
2.3. ANÁLISIS POLÍTICO	19
2.4. ANÁLISIS SOCIAL.....	26
2.5. ANÁLISIS DE MERCADOS EXTERIORES.....	31
2.6. ANÁLISIS ENTORNO PRÓXIMO: CINCO FUERZAS (PORTER)	45
2.7. EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN ESPAÑA DE 2007 A 2010	56
3. Análisis del Sector.....	67
3.1. DEFINICIÓN DEL SECTOR	68
3.2. DATOS DEL SECTOR	68
3.3. EMPRESAS DESTACADAS	70
3.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	82
3.5. DAFO DEL SECTOR	86
3.6. EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL SECTOR DEL CALZADO	87
3.7. CONCLUSIONES	96
4. Modelo de negocio.....	98
4.1. ANÁLISIS DEL DAFO	99
4.2. MODELO DE NEGOCIO	104
4.3. ESTRATEGIA DE NEGOCIO	107
5. Plan de Operaciones.....	117
5.1. CADENA DE VALOR DE B4U	118
5.2. ALMACÉN	124
5.3. PROCESO DE TALLER.....	139
5.4. TIENDA.....	148
5.5. TRANSPORTES	161
5.6. WEB Y SOFTWARE	170
5.7. PROVEEDOR CALZADO	194
5.8. PROVEEDOR ADORNOS	199
5.9. PROVEEDOR CAJAS.....	201
5.10. PROVEEDOR MAQUINARIA	205





5.11.	ESTIMACIÓN DE VENTAS	208
5.12.	DEVOLUCIONES	217
6.	<i>Plan de Marketing</i>	220
6.1.	INTRODUCCIÓN	221
6.2.	OBJETIVOS	221
6.3.	ESTRATEGIAS	234
6.4.	PRESUPUESTO	258
6.5.	CRONOGRAMA	260
7.	<i>Cronograma acciones operacionales</i>	261
8.	<i>Plan de Recursos Humanos</i>	265
8.1.	DEPENDIENTES TIENDA	266
8.2.	OPERARIOS TALLER	272
8.3.	ORGANIGRAMA	281
8.4.	CONTRATACIÓN	285
8.5.	TABLAS RETRIBUTIVAS Y PLANIFICACION	286
9.	<i>Plan Financiero</i>	293
9.1.	PRESENTACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	294
9.2.	NECESIDADES DE FINANCIACIÓN	297
9.3.	PUESTA EN MARCHA	300
9.4.	GASTOS	302
9.5.	INGRESOS	306
9.6.	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	308
9.7.	ESTADO DE TESORERÍA	311
9.8.	BALANCE DE SITUACIÓN	313
9.9.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	316
9.10.	P&L POR FUENTES DE INGRESO	323
9.11.	ESCENARIOS ALTERNATIVOS	325
9.12.	CONCLUSIONES	329
10.	<i>Plan de Contingencias</i>	330
10.1.	CONTROL	331
10.2.	GESTIÓN DE RIESGOS Y PLAN DE CONTIGENCIAS	342
11.	<i>Conclusiones</i>	348
12.	<i>Anexos</i>	352
13.	<i>Fuentes</i>	368

1. Descripción del negocio



1.1. NOMBRE Y DISTINTIVO COMERCIAL

El nombre completo de la empresa es Ballerina For You, cuya traducción al castellano es “bailarina para ti” o “bailarina para Vd.”, aunque habitualmente utilizaremos las siglas B4U, debido a su mayor poder comercial. Así, su logo o distintivo comercial es el siguiente:



Nótese que en el logo se juega con los cordones de las bailarinas para trazar la forma del número 4. No obstante, dicho número permanece oculto, pudiéndose leer tanto B4U, como BU, que en lenguaje anglosajón, se pronuncia como “Be You”, es decir, “Sé Tú”. Esto último, encajaría con lo que queremos transmitir a nuestras clientas, se Tú misma, crea tu propio estilo.

Según se observa, se ha optado por ubicar el dibujo de unas bailarinas entre las letras “B” y “U”, de forma que el cliente identifique claramente la letra “B” con una bailarina y rápidamente relacione nuestra actividad con este tipo de calzado. Las siglas “4U” pretenden otorgar exclusividad, dando a entender que se trata de un calzado fabricado expresamente para el cliente que lo compra.

1.2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

La actividad de B4U es la venta de bailarinas personalizadas a gusto del cliente. Dicha personalización se materializa en que el cliente pueda configurar su bailarina,

combinando diferentes tipos de puntera, acabados y adornos finales. La venta de bailarinas se realiza en tienda física o a través de la página web de B4U.

1.3. FORMA JURÍDICA Y DENOMINACIÓN SOCIAL

B4U se constituirá como una Sociedad Mercantil del tipo Sociedad Limitada (S.L.) y la necesidad de Capital Inicial asciende a 200.000€, a aportar a partes iguales entre los socios fundadores (100.000€) y los inversores (100.000€).

De esta forma, la denominación social de la empresa será *Ballerinas For You S.L.*

1.4. MISIÓN Y VISIÓN

La misión de B4U es posicionarse dentro del mercado español como una marca referente en la personalización de calzado tipo bailarina para mujeres.

Así, B4U se especializará en los zapatos tipo bailarina para mujeres adultas (tallas 36 a 41), siendo la intermediaria entre el cliente final y el fabricante de zapatos y utilizando para ello una página web donde el cliente expresará, a través de un proceso de personalización, qué tipo de accesorios, material y colores desea en su bailarina.

En relación con nuestra imagen de marca, la misión es que nuestra empresa sea reconocida por las siguientes características:

- *Orientación al cliente.*

La orientación al cliente es más importante para nosotros que la innovación en el diseño de los productos. Este es un aspecto que cuidamos especialmente y que nos diferencia de nuestros competidores, pues en el análisis realizado sobre ellos (ver documento de análisis del entorno), vemos que algunos competidores se preocupan mucho por el diseño, pero dejan de lado aspectos fundamentales de la compra (información clave, buena asistencia al cliente, compra fácil, flexibilidad de métodos de pago...). Un ejemplo de nuestra orientación al cliente es la posibilidad de comprar en nuestra tienda física, que facilita el acceso del cliente a B4U, al igual que permite realizar pruebas de tallas. Otro ejemplo es la posibilidad de realizar



devoluciones de productos sin coste alguno para el cliente, dentro de unas determinadas condiciones.

- *Simplicidad y calidad en los productos.*

La simplicidad está relacionada con el apartado anterior, ya que nuestro principal objetivo es facilitar la compra al máximo, por lo que evitaremos que el cliente de B4U sufra procesos de compra complejos, como ocurre en algunas páginas web, y que por lo tanto disponga de toda la información que necesite, al igual que asesoramiento. A su vez, ya que no apostamos especialmente por la innovación en el diseño, lo hacemos por la calidad: preferimos productos poco arriesgados con los que el cliente esté satisfecho. Por esto último, nuestras bailarinas se fabrican en España y empleando para ello materiales de calidad.

- *Personalización sencilla y de precio contenido.*

B4U no ofrece personalización completa ni, como hemos comentado, innovación en el diseño. Sin embargo, posibilitamos que el cliente pueda configurar fácilmente unas bailarinas a su gusto, escogiendo entre un abanico de opciones relativamente amplio y pagando un precio asequible por ello. Así, conseguimos una rotación de inventario mayor, al vender un producto orientado a un gran público potencial.

Para llevar a cabo lo anterior, se hará mucho hincapié en Marketing, pues es nuestra palanca clave para lograr el posicionamiento deseado.

Otro elemento importante que configura nuestra misión es la integración con las nuevas tecnologías, por lo que gozará de especial relevancia nuestra web, que será el principal elemento desde el que se realizarán nuestras operaciones y además nos permitirá gestionar el funcionamiento del negocio.

Según lo anterior, el principal objetivo de B4U es posicionarse, inicialmente, en el mercado español. Sin embargo, nuestra visión de futuro va más allá, y vemos el mercado internacional como una expansión natural de nuestra empresa, logrando ser conocidos a nivel mundial como una marca referente en la personalización de bailarinas. En esta visión, también pretendemos convertirnos en una comunidad web del diseño de calzado, en la cual nuestros clientes participen activamente en la elaboración de nuevos productos.



Ballerina For You

Por último, conviene resaltar que nuestros principios para llegar a conseguir estos objetivos se basarán siempre en decisiones socialmente responsables que respeten a todos los grupos de interés que intervienen en nuestro entorno, minimizando así nuestros riesgos reputacionales.



2. Análisis del entorno





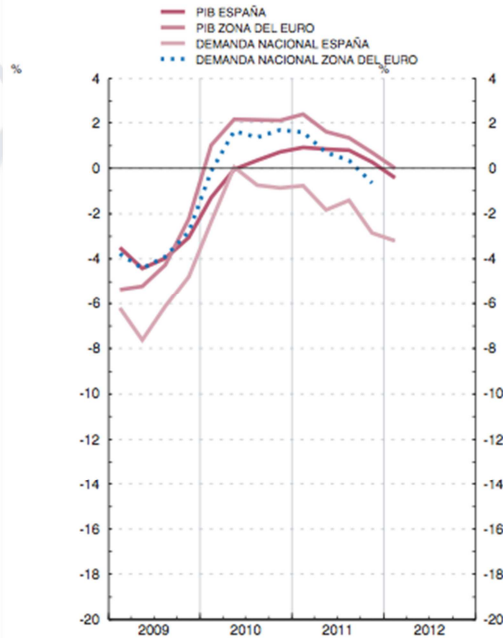
2.1. ANÁLISIS ECONÓMICO

A continuación se mostrarán los principales indicadores macroeconómicos de España. Los datos han sido obtenidos del BOE (Boletín Oficial del Estado) referentes al periodo de Mayo de 2012.

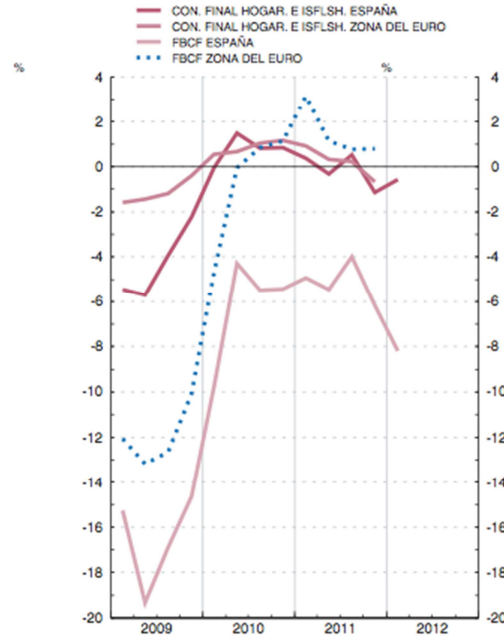
a) Producto Interior Bruto (PIB) y Consumo final de los hogares: Totales España y comparación Zona Euro.

		PIB		Consumo final de los hogares y de las ISFLSH		
		España	Zona del euro	España (b)	Zona del euro (c)	
		1	2	3	4	
09	P	-3,7	-4,3	-4,3	-1,1	
10	P	-0,1	1,9	0,8	0,9	
11	P	0,7	1,5	-0,1	0,2	
09	II	P	-4,4	-5,2	-5,7	-1,4
	III	P	-4,0	-4,3	-3,9	-1,2
	IV	P	-3,1	-2,2	-2,2	-0,4
10	I	P	-1,3	1,0	-0,0	0,5
	II	P	-0,0	2,2	1,5	0,7
	III	P	0,4	2,1	0,8	1,0
	IV	P	0,7	2,1	0,8	1,2
11	I	P	0,9	2,4	0,4	0,9
	II	P	0,8	1,6	-0,3	0,3
	III	P	0,8	1,3	0,5	0,2
	IV	P	0,3	0,7	-1,1	-0,7
12	I	P	-0,4	0,0	-0,6	...

PIB Y DEMANDA INTERNA. ESPAÑA Y ZONA DEL EURO
Tasas de variación interanual

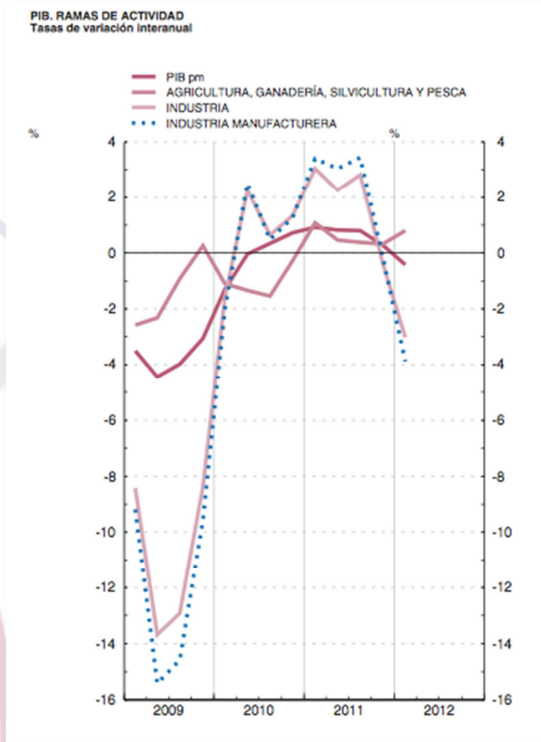


COMPONENTES DE LA DEMANDA. ESPAÑA Y ZONA DEL EURO
Tasas de variación interanual



Como se puede apreciar en las graficas anteriores, España tuvo durante los años 2009 y 2010 un retroceso en el crecimiento del índice inferior a la media de la zona Euro. En 2011 tuvo una leve mejoría presentando crecimientos positivos muy bajos, lejanos al 2,4% del resto de zona europea. Durante los periodos de 2012 hasta Mayo se denota un retroceso inferior a la media europea.

En cuanto al consumo final en los hogares, la trayectoria es similar al PIB. En 2009 llego a un crítico -4,7% recuperándose hasta alcanzar leves valores positivos en 2010. En lo que se lleva de año este dato esta siendo negativo. Siendo todos los valores inferiores a la media europea.



b) Evolución del PIB por ramas de actividad.

1.3. PRODUCTO INTERIOR BRUTO. ÍNDICES DE VOLUMEN ENCADENADOS, REFERENCIA AÑO 2008=100. RAMAS DE ACTIVIDAD. ESPAÑA (a)

■ Serie representada gráficamente. Tasas de variación interanual

		Producto interior bruto a precios de mercado	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	Industria		Construcción	Servicios										Impuestos netos sobre los productos
				Total	Del cual Industria manufacturera		Total	Comercio, transporte y hostelería	Información y comunicaciones	Actividades financieras y de seguros	Actividades inmobiliarias	Actividades profesionales	Administración Pública, Sanidad y Educación	Actividades de artistas, recreativas y otros servicios			
															3	4	
09	P	-3,7	-1,4	-10,9	-12,2	-8,0	-0,9	-2,4	-1,2	-3,8	-1,0	-3,1	2,9	-0,3	-5,4		
10	P	-0,1	-1,1	0,6	0,5	-7,8	1,4	0,9	1,2	6,6	1,5	0,4	1,6	-3,2	-1,2		
11	P	0,7	0,6	1,9	2,4	-3,8	1,1	1,5	0,7	-1,0	1,1	2,5	1,0	-1,8	1,7		
09 II	P	-4,4	-2,3	-13,7	-15,4	-7,6	-1,4	-3,4	-2,0	-5,4	-1,3	-3,6	3,5	-0,5	-5,1		
09 III	P	-4,0	-0,9	-12,9	-14,6	-9,1	-0,3	-2,1	-1,8	0,0	-0,4	-2,7	3,3	1,3	-7,1		
09 IV	P	-3,1	0,3	-8,4	-9,6	-8,9	-0,4	-0,1	0,8	-6,7	-0,1	-3,0	1,7	-0,3	-4,8		
10 I	P	-1,3	-1,1	-1,6	-2,0	-8,9	0,3	-0,5	-0,9	1,8	0,0	-0,2	1,4	-1,9	-1,1		
10 II	P	-0,0	-1,3	2,3	2,5	-8,7	1,2	1,1	2,7	6,4	0,6	0,0	0,6	-2,6	-0,6		
10 III	P	0,4	-1,5	0,6	0,5	-7,6	2,0	1,5	2,2	10,0	0,9	0,7	2,0	-3,4	-0,9		
10 IV	P	0,7	-0,3	1,3	1,3	-5,9	2,2	1,4	0,7	8,9	4,4	1,3	2,6	-4,8	-2,2		
11 I	P	0,9	1,1	3,0	3,4	-4,9	1,4	2,7	1,2	-4,7	2,6	3,1	1,2	-3,1	1,2		
11 II	P	0,8	0,5	2,3	3,0	-3,2	1,0	2,0	-0,4	-2,3	1,0	1,7	1,4	-3,8	2,5		
11 III	P	0,8	0,4	2,8	3,4	-3,2	1,0	0,9	0,9	-0,1	1,3	2,8	1,0	-1,1	1,3		
11 IV	P	0,3	0,3	-0,4	-0,1	-3,7	0,9	0,3	1,1	3,5	-0,3	2,6	0,3	0,7	2,0		
12 I	P	-0,4	0,8	-3,0	-3,9	-5,3	0,8	1,2	1,5	3,8	0,1	-0,0	0,0	0,5	1,5		

Tal y como se ven en las graficas, los sectores más afectados durante el periodo de recesión han sido la construcción y la industria, llegando en 2009 a picos de -15,4%. Durante estos meses de 2012 se registra el máximo retroceso en el sector de la

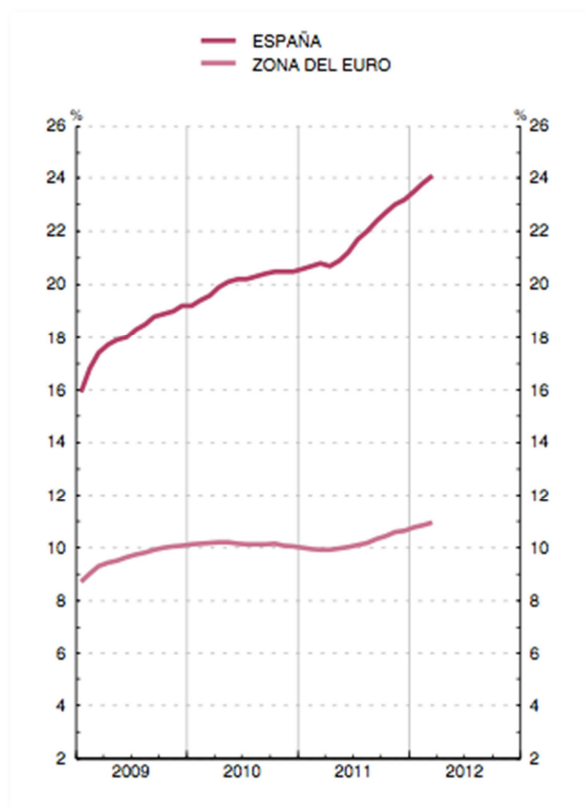
construcción. El sector servicios tuvo en 2009 una gran recesión en el comercio, transportes y hostelería y en servicios financieros, que durante 2012 muestran una mejoría notable con respecto a los años posteriores.

c) Tasas de Paro: Comparativa con la zona Euro.

2.2. TASAS DE PARO. COMPARACIÓN INTERNACIONAL

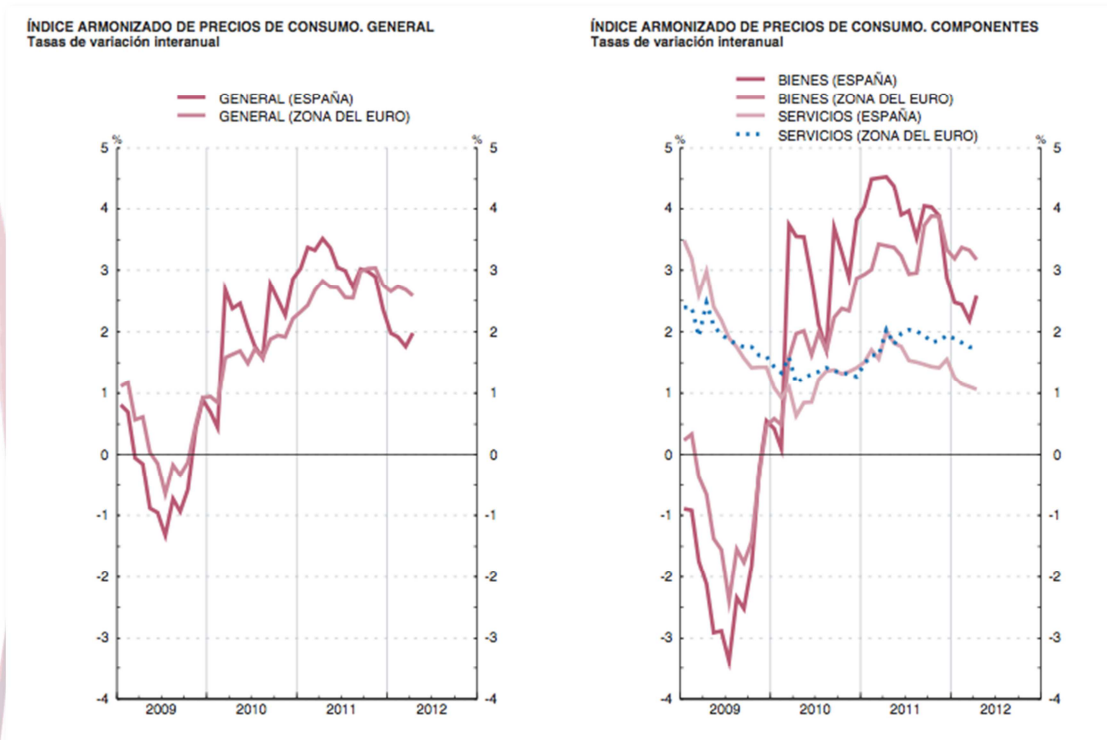
■ Serie representada gráficamente.

	OCDE	UE 27	Zona del euro	Alemania	España	Estados Unidos de América	Francia	Italia	Japón	Reino Unido
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
09	8,4	9,0	9,6	7,8	18,0	9,3	9,5	7,8	5,1	7,6
10	8,6	9,6	10,1	7,1	20,1	9,6	9,8	8,4	5,1	7,8
11	8,2	9,7	10,2	5,9	21,7	8,9	9,7	8,5	4,6	8,0
10 Nov	8,5	9,6	10,1	6,7	20,5	9,8	9,7	8,2	5,0	7,7
Dic	8,4	9,6	10,0	6,6	20,5	9,4	9,7	8,3	4,9	7,8
11 Ene	8,3	9,5	10,0	6,4	20,6	9,1	9,6	8,2	4,9	7,8
Feb	8,2	9,5	10,0	6,3	20,7	9,0	9,6	8,1	4,7	7,7
Mar	8,2	9,4	9,9	6,2	20,8	8,9	9,6	8,1	4,7	7,7
Abr	8,2	9,5	9,9	6,1	20,7	9,0	9,6	8,1	4,7	7,8
May	8,2	9,5	10,0	6,0	20,9	9,0	9,6	8,2	4,6	7,9
Jun	8,2	9,6	10,0	5,9	21,2	9,1	9,6	8,2	4,6	8,0
Jul	8,2	9,6	10,1	5,9	21,7	9,1	9,7	8,3	4,6	8,1
Ago	8,2	9,7	10,2	5,8	22,0	9,1	9,7	8,3	4,4	8,3
Sep	8,2	9,8	10,3	5,8	22,4	9,0	9,7	8,7	4,2	8,3
Oct	8,2	9,9	10,4	5,7	22,7	8,9	9,8	8,8	4,4	8,3
Nov	8,2	10,0	10,6	5,6	23,0	8,7	9,8	9,2	4,5	8,3
Dic	8,2	10,0	10,6	5,6	23,2	8,5	9,9	9,3	4,5	8,3
12 Ene	8,2	10,1	10,8	5,6	23,5	8,3	10,0	9,5	4,6	8,2
Feb	8,2	10,2	10,8	5,6	23,8	8,3	10,0	9,6	4,5	...
Mar	8,2	10,2	10,9	5,6	24,1	8,2	10,0	9,8	4,5	...
Abr	8,1



Los datos de desempleo en España han ido sufriendo un incremento progresivo y positivo durante cada periodo desde 2009. En la actualidad se sitúa muy por encima de la media de la zona Euro y muy superior a las principales potencias mundiales.

d) Índices de Precios al Consumo. (IPC): Comparativa con la zona Euro.



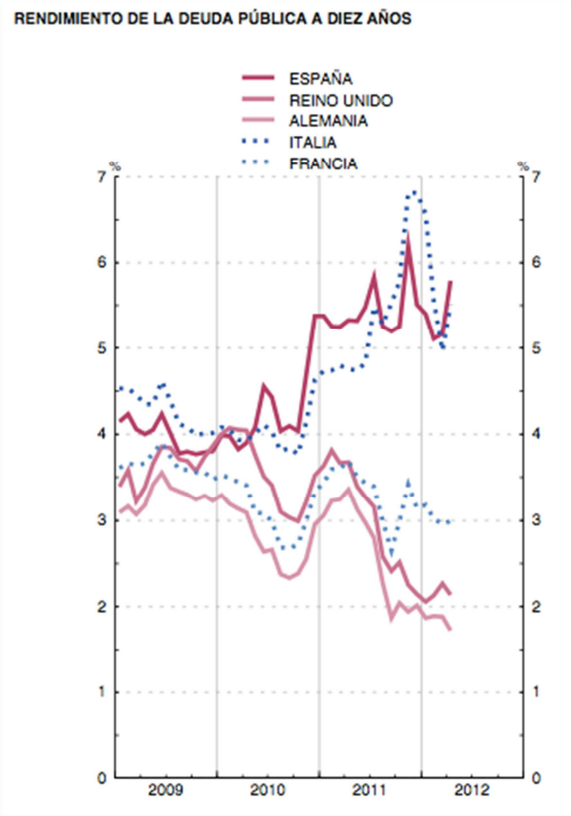
		Índice general				Bienes											Servicios		
		España		Zona del euro		Alimentos						Industriales					España	Zona del euro	
		Total		Elaborados		No elaborados		España	Zona del euro	No energéticos		Energía							
		1	2	3	4	5	6			7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
09	M	-0,2	0,3	-1,8	-0,9	0,2	0,7	1,0	1,1	-0,7	0,2	-2,9	-1,7	-0,9	0,6	-9,0	-8,1	2,2	2,0
10	M	2,0	1,6	2,7	1,8	1,1	1,1	1,4	0,9	0,7	1,3	3,5	2,2	0,3	0,5	12,5	7,4	1,1	1,4
11	M	3,1	2,7	4,0	3,3	2,8	2,7	4,2	3,3	1,3	1,8	4,7	3,7	0,5	0,8	15,7	11,9	1,6	1,8
11 E-A	M	3,3	2,6	4,4	3,2	2,7	2,2	4,3	2,3	1,0	2,1	5,3	3,7	0,5	0,6	18,3	12,6	1,7	1,7
12 E-A	MP	1,9	2,7	2,4	3,3	2,1	3,2	3,0	3,9	1,1	2,0	2,6	3,3	0,3	1,2	8,0	8,9	1,1	1,8
11 Ene		3,0	2,3	4,0	2,9	2,2	1,9	3,7	1,8	0,7	2,2	5,0	3,4	0,3	0,5	17,6	12,0	1,5	1,5
11 Feb		3,4	2,4	4,5	3,0	2,8	2,3	4,0	2,0	1,6	2,7	5,4	3,4	0,3	0,1	19,0	13,1	1,7	1,6
11 Mar		3,3	2,7	4,5	3,4	2,7	2,4	4,3	2,5	1,1	2,2	5,5	4,0	0,6	0,9	18,9	13,0	1,6	1,6
11 Abr		3,5	2,8	4,5	3,4	3,0	2,2	5,3	2,8	0,6	1,4	5,4	4,0	0,8	1,0	17,6	12,5	2,0	2,0
11 May		3,4	2,7	4,4	3,4	3,7	2,8	5,5	3,2	1,8	2,4	4,8	3,6	0,8	1,0	15,3	11,1	1,8	1,8
11 Jun		3,0	2,7	3,9	3,2	2,4	2,7	3,0	3,1	1,7	2,0	4,8	3,5	0,8	0,9	15,3	10,9	1,8	2,0
11 Jul		3,0	2,6	4,0	2,9	2,9	2,6	3,6	3,4	2,0	1,3	4,5	3,1	0,2	-	15,9	11,8	1,5	2,0
11 Ago		2,7	2,5	3,5	3,0	2,1	2,7	3,6	3,6	0,5	1,1	4,3	3,1	0,1	-	15,3	11,8	1,5	2,0
11 Sep		3,0	3,0	4,0	3,7	3,3	3,0	4,6	4,0	1,8	1,4	4,5	4,1	0,2	1,2	15,9	12,4	1,5	1,9
11 Oct		3,0	3,0	4,0	3,9	3,3	3,3	5,0	4,3	1,5	1,8	4,4	4,2	0,6	1,3	14,5	12,4	1,4	1,8
11 Nov		2,9	3,0	3,9	3,9	3,3	3,4	5,1	4,3	1,5	1,9	4,2	4,1	0,5	1,3	13,7	12,3	1,4	1,9
11 Dic		2,4	2,7	2,9	3,3	2,3	3,1	3,4	4,1	1,0	1,6	3,2	3,4	0,5	1,2	10,3	9,7	1,6	1,9
12 Ene		2,0	2,7	2,5	3,2	2,2	3,1	2,9	4,1	1,4	1,6	2,6	3,2	0,3	0,9	7,9	9,2	1,3	1,9
12 Feb		1,9	2,7	2,4	3,4	2,1	3,3	2,9	4,1	1,3	2,2	2,6	3,4	0,2	1,0	7,8	9,5	1,1	1,8
12 Mar		1,8	2,7	2,2	3,3	1,8	3,3	2,9	3,9	0,6	2,2	2,4	3,4	0,3	1,4	7,5	8,5	1,1	1,8
12 Abr	P	2,0	2,6	2,6	3,2	2,2	3,1	3,3	3,7	0,9	2,1	2,8	3,2	0,2	1,3	8,9	8,1	1,1	1,7



Los datos del IPC de España desde 2009 han seguido una trayectoria similar a la de la zona Euros. En 2009 ambas experimentaron una bajada notable, siendo en España más pronunciada. En la actualidad, España tiene un IPC inferior a la media Europea, siendo inferior en todos los sectores, destacando el sector de alimentación como el menor.

e) Rendimiento de la Deuda Pública a diez años.

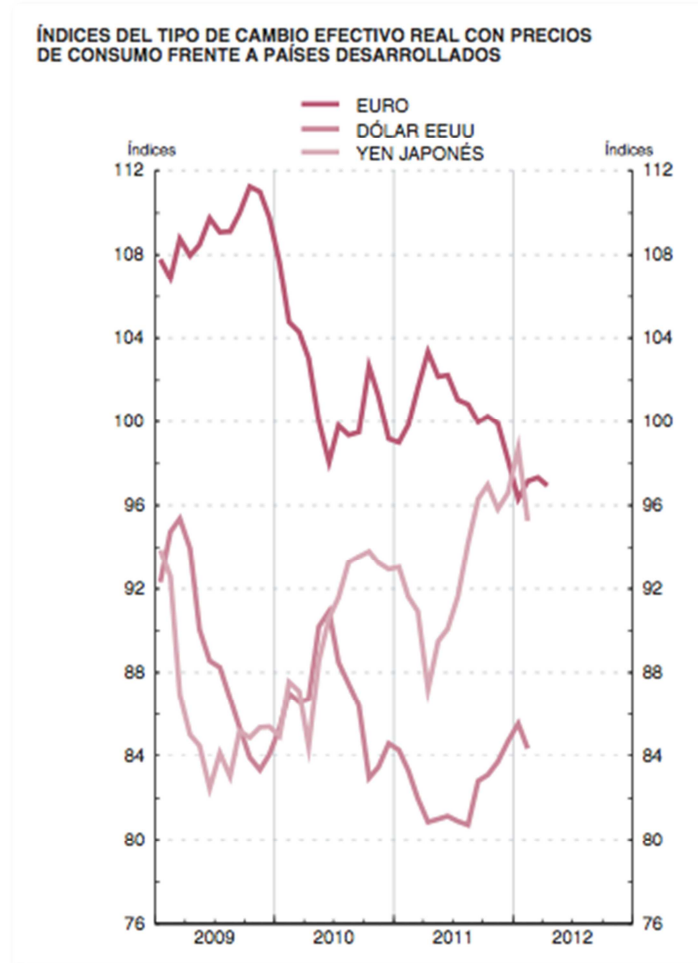
Este índice mide a cuanto se cotiza la deuda española dentro de los mercados financieros. Los datos con respecto a la actualidad varían en grandes porcentajes, pero tomaremos como referencia los datos arrojados por el BOE a Mayo 2012.



La cotización del bono a diez años emitido por el gobierno español ha aumentado progresivamente desde 2009. Se ha pasado de un 3,97% (valor muy próximo al bono alemán) a un 5,79%, marcando una diferencia de 408 puntos básicos contra el bono alemán. (1,72%).

f) Tipos de cambio Euro frente Dólar EEUU y Yen Japonés.

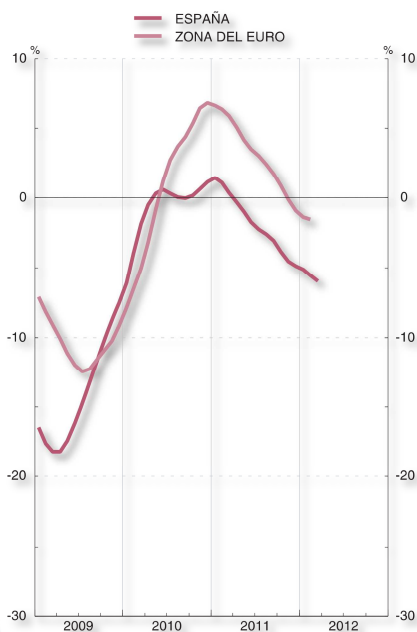
El valor del Euro frente al Dólar ha ido descendiendo desde 2009 hasta la actualidad. A su vez el Dólar ha ido apreciándose, llegando a la situación actual de valores más próximos sin llegar a la paridad total.



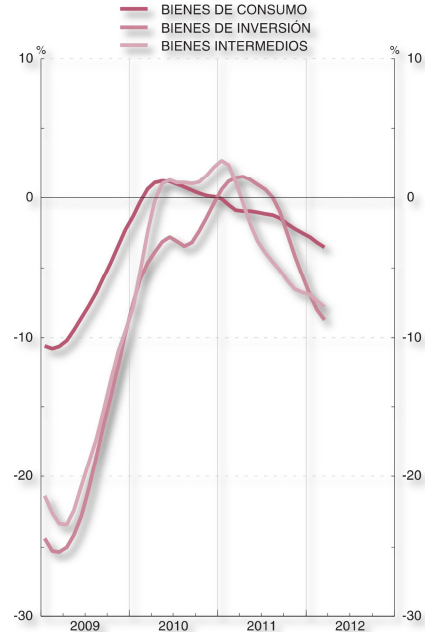
g) Índice de producción industrial: Comparativa zona Euro.

		Índice general		Por destino económico de los bienes					Por ramas de actividad (CNAE 2009)				Pro memoria: zona del euro				
		Total		Bienes de consumo	Bienes de equipo	Bienes Inter-medios	Energía	Extracti-vas	Manufac-tureras	Suministro de energía eléctrica y gas	Del cual		Por destino económico de los bienes				
		Serie original	1 T. 12								Total	Manufac-tururas	Bienes de consumo	Bienes de equipo	Bienes Inter-medios		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
09	MP	82,6	-16,2	-8,8	-22,5	-21,4	-8,6	-24,3	-17,0	-7,6	-14,9	-16,0	-5,0	-20,9	-19,2		
10	MP	83,4	0,9	0,9	-3,3	2,7	2,5	4,4	0,6	2,9	7,3	7,7	3,0	9,2	10,0		
11	MP	81,9	-1,8	-1,4	0,3	-2,6	-3,6	-14,6	-1,4	-3,6	3,5	4,7	0,6	8,9	4,3		
11	E-M	85,5	3,1	-0,1	4,3	6,4	0,8	-8,1	3,7	0,2	6,5	8,1	0,9	13,2	9,1		
12	E-M	80,7	-5,6	-3,4	-10,0	-7,6	0,3	-5,6	-6,2	-1,0		
10	Dic	P	79,4	0,4	0,8	-3,5	0,9	3,7	-2,1	0,1	2,6	8,7	9,1	1,6	16,5	7,9	
11	Ene	P	80,5	5,0	3,5	5,0	7,1	3,8	-3,8	5,4	3,3	6,0	7,8	-0,1	12,9	9,6	
	Feb	P	83,5	3,3	0,1	5,1	6,6	0,2	-10,9	4,3	-2,3	7,7	9,6	2,3	15,2	10,4	
	Mar	P	92,4	1,3	-3,2	3,1	5,6	-1,8	-9,0	1,7	-0,6	5,8	6,9	0,5	11,8	7,7	
	Abr	P	78,9	-4,0	-6,1	-1,4	-4,1	-3,2	-15,9	-3,7	-5,5	5,3	6,7	3,5	10,6	5,7	
	May	P	87,1	1,2	2,9	6,4	-2,2	-1,0	-14,8	1,9	-1,7	4,2	5,8	1,8	10,8	4,5	
	Jun	P	86,7	-2,6	-1,5	0,3	-4,2	-5,2	-14,7	-2,4	-2,3	2,7	3,4	-0,2	6,9	3,0	
	Jul	P	85,0	-5,2	-4,3	-1,3	-6,2	-10,2	-15,3	-4,6	-9,3	4,2	5,1	-0,6	11,6	4,2	
	Ago	P	64,1	0,3	3,0	7,3	-3,4	-3,1	-23,3	1,5	-4,1	5,7	6,8	2,6	12,7	5,6	
	Sep	P	84,9	-1,4	0,7	1,1	-4,3	-2,9	-17,8	-1,2	-1,6	2,1	2,7	0,1	5,9	2,1	
	Oct	P	81,1	-4,5	-2,4	-1,9	-6,3	-7,6	-20,7	-4,0	-6,0	0,9	1,8	0,0	4,9	0,2	
	Nov	P	84,0	-7,0	-4,0	-7,8	-9,9	-5,2	-16,2	-6,9	-6,3	-0,0	0,9	-2,0	4,7	-0,3	
	Dic	P	74,2	-6,5	-4,0	-8,1	-8,1	-6,4	-8,5	-7,2	-1,6	0,4	-0,8	2,3	0,0		
12	Ene	P	78,4	-2,6	0,9	-6,0	-3,5	-3,6	-	-2,3	-5,1	-1,7	-0,7	-2,4	1,6	-1,6	
	Feb	P	80,8	-3,2	-2,5	-9,0	-5,2	7,8	-2,6	-4,7	8,7	-1,9	-2,7	-5,2	0,9	-4,4	
	Mar	P	82,8	-10,4	-8,1	-14,0	-13,1	-2,6	-12,8	-10,9	-5,6	

ÍNDICE DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL. TOTAL
(Tendencia obtenida con TRAMO-SEATS)



ÍNDICE DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL. COMPONENTES
(Tendencia obtenida con TRAMO-SEATS)



Como se puede apreciar, los índices de producción en España experimentaron, al igual que los índices anteriores, una caída significativa en 2009, recuperando valores durante 2010 y 2011, pero durante 2012, se denota una nueva bajada de este índice. La trayectoria es similar a la sufrida por la zona Euro pero siempre con puntos porcentuales superiores.



2.2. ANÁLISIS TECNOLÓGICO

El entorno tecnológico en el sector del calzado ha incrementado con el paso de los años.

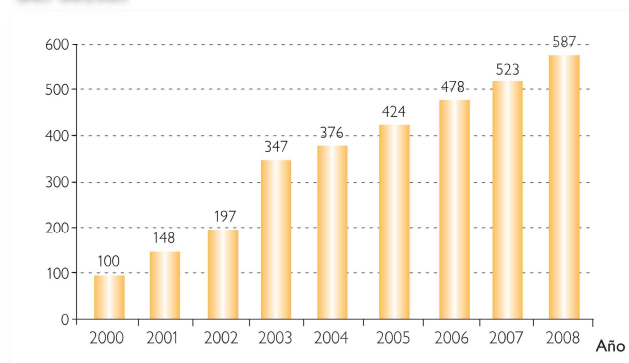
Siguiendo un estudio realizado por la [Fundación Opti](#) , fundación dedicada al seguimiento tecnológico dentro de múltiples sectores, podremos observar el incremento experimentado en el sector.

a) Principales avances dentro del sector.

La mejora de la competitividad de las empresas del sector, no sólo puede venir de un incremento de la productividad, la personalización y diversificación de los productos, junto con la innovación en tecnología y materiales, pueden proporcionar a las empresas una serie de ventajas competitivas, que ayuden a hacer frente a sus competidores en países con sistemas de producción masivos.

o El software CAD (Computer-aided design) ha sido clave en este desarrollo. En la siguiente grafica vemos la evolución de las empresas que lo han instalado.

Indicador: N° de licencias instaladas en las empresas del sector



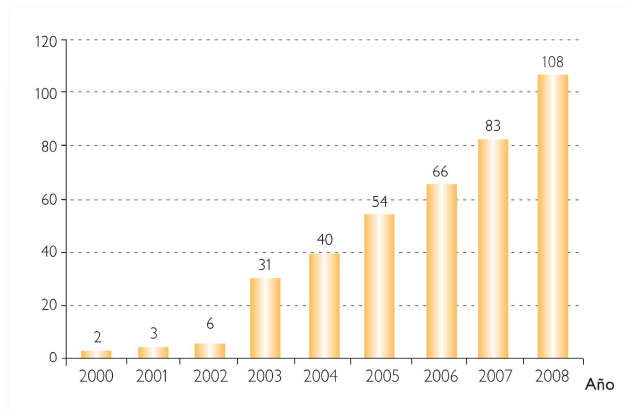
Indicador: N° de empresas españolas en el sector

Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
N° de empresas	2.794	2.761	2.819	2.730	2.584	2.341	2.283	2.073	1.832
% de penetración de licencias	3,58%	5,36%	6,99%	12,71%	14,55%	18,11%	20,94%	25,23%	32,04%

- o Sistemas de ayuda en el prototipo, consiguiendo una mayor rapidez a la hora de fabricar muestras y prototipos.

Indicador: N° de sistemas instalados en las empresas del sector

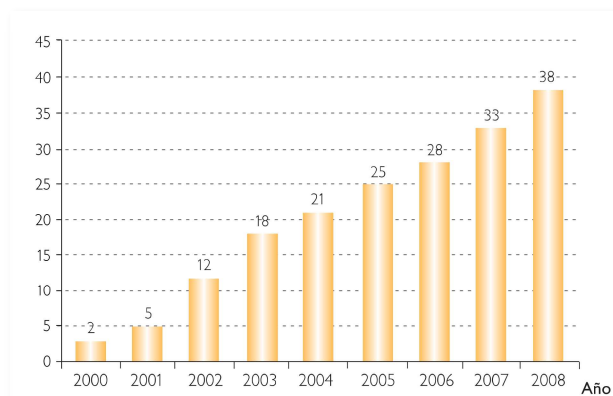
A partir del año 2003 se incluyen los sistemas de corte automático para la preparación de los prototipos de calzado.



Fuente: Fabricantes de máquinas de Rapid Prototyping y proveedores de sistemas de corte. Frecuencia de medición: Anual. Acumulables.

- o Rapidez en la producción: Sistemas de diseño en 3D que agiliza las labores de fabricación de hormas, pisos, suelas y tacones. (Video ejemplo)

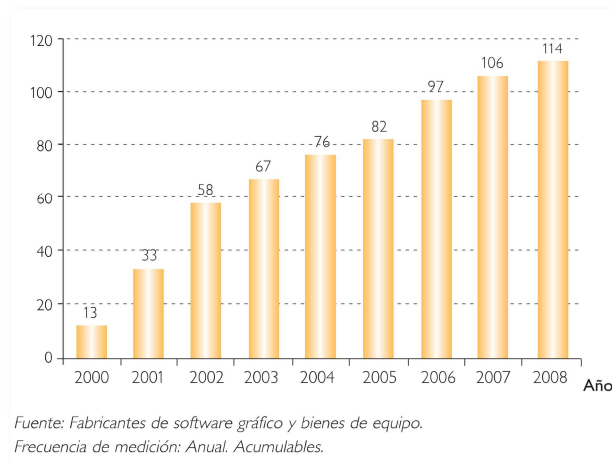
Indicador: N° de instalaciones en las empresas del sector





- o Desarrollo de interfaces CAD/CAM: Desarrollo de interfaces directas entre los sistemas CAD y las máquinas de validación y producción, con objeto de automatizar el proceso y que desaparezcan los procesadores de información intermedia que pueden generar deficiencias y pérdidas de información en la elaboración de los productos finales, pasando directamente del diseño CAD a la fabricación del producto.

Indicador: N° de instalaciones en las empresas del sector que utilizan esta tecnología



b) Últimos avances

La fundación **Opti** ha publicado recientemente un [estudio](#) sobre la nueva tecnología aplicada al sector. En él se hace referencia a la nanotecnología como el futuro del sector.

“En el sector calzado, la aplicación de la nanotecnología permitirá cambiar el concepto de calzado. Por ello, INESCOP trabaja en diversas líneas de investigación en el campo de las nano-partículas y los nano-materiales que permitirán el desarrollo de materiales con nuevas estructuras y funcionalidades de alto valor añadido, así como mejores prestaciones, para satisfacer las crecientes necesidades y demandas del sector. Fundamentalmente, las principales investigaciones se centran en el desarrollo de nuevos materiales para calzado de uso profesional o de seguridad, así como calzado personalizado.

Algunos ejemplos de las múltiples aplicaciones de la nanotecnología en el sector del calzado son: materiales con propiedades biácidas que ayuden a reducir el mal olor y el



riesgo de infecciones podológicas, materiales hidrófobos con gestión mejorada de la humedad, materiales anti-manchas, suelas antiestáticas, adhesivos conductores, calzado con protección térmica o conductores térmicos, materiales resistentes al ataque químico, anti-desgaste, ignífugos, aislante, anti-perforación, materiales con mayor durabilidad y resistencia, etc.

Adicionalmente, otro campo sorprendentemente interesante para la aplicación de la nanotecnología en calzado es la encapsulación de aromas y sustancias con propiedades cosméticas de liberación controlada, tecnología que permite el desarrollo de materiales de calzado inteligentes y multifuncionales con nuevas prestaciones dirigidas al cuidado activo del pie mediante la interacción del zapato. De esta forma se consigue alcanzar el concepto de calzado activo, donde INESCOP está realizando una intensa labor investigadora.”

2.3. ANALISIS POLÍTICO

a) Estructura

La política de España es el conjunto de condiciones administrativas que las leyes de España dictan para el funcionamiento y que los órganos legislativos consideran apta para el país. De acuerdo a la clasificación de sistemas de gobierno en el mundo, España posee la forma de monarquía parlamentaria, pues su poder legislativo, (representado en la figura de las Cortes Generales), ejerce la mayor parte de la responsabilidad legislativa y del gobierno. España es una monarquía parlamentaria, con un monarca hereditario que ejerce como Jefe de Estado —el Rey de España—, y un parlamento bicameral, las Cortes Generales.

Poder Ejecutivo

Es dirigido por el consejo de ministros, que tiene tantos ministerios como establezca el real decreto de estructura aprobado por el presidente del gobierno de acuerdo con las necesidades del país en el momento. Su finalidad consiste en hacer cumplir las leyes aprobadas por el poder legislativo, así como planear y ejecutar el programa de gobierno y dirigir la administración pública a tal fin. Los ministerios son la forma

de organizarse del poder ejecutivo. Es una organización dinámica, y cambia según los intereses de los gobiernos que los nombran. Por tanto toda lista de ministerios puede quedarse obsoleta con un cambio de dirección política. Actualmente son los siguientes:

- Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (José Manuel García-Margallo y Marfil).
- Ministerio de Justicia (Alberto Ruiz-Gallardón).
- Ministerio de Defensa (Pedro Morenés Eulate).
- Ministerio de Economía y Competitividad (Luis de Guindos Jurado).
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (Cristóbal Montoro Romero).
- Ministerio del Interior (Jorge Fernández Díaz).
- Ministerio de Fomento (Ana María Pastor Julián).
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (José Ignacio Wert Ortega).
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social (María Fátima Báñez García).
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo (José Manuel Soria López).
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (Miguel Arias Cañete).
- Ministerio de la Presidencia (Soraya Sáenz de Santamaría).
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (Ana Mato).

Mariano Rajoy Brey (Santiago de Compostela, 27 de marzo de 1955) es el presidente del Gobierno de España desde la jura de su cargo ante el rey el 21 de diciembre de 2011.

Poder Legislativo

El poder legislativo se establece en las Cortes Generales, que son el órgano supremo de representación del pueblo español. Las Cortes Generales se componen de una cámara baja, el Congreso de los Diputados, y una cámara alta, el Senado. El Senado está integrado por un número variable de senadores, de los que uno es electo por la legislatura de cada Comunidad Autónoma, y otro más por cada millón de habitantes. El Congreso de los Diputados cuenta con 350 miembros elegidos por votación popular, en listas cerradas y en circunscripciones provinciales, para servir en legislaturas de cuatro años. El régimen de elección de los Diputados hace del Congreso una Cámara de representación popular y con un carácter netamente



político, por lo que es el auténtico centro de la vida pública española y el escenario donde se protagonizan los debates y votaciones de importancia grave. Además, las facultades que la Constitución atribuye al Congreso sin intervención del Senado realzan dicho carácter político, dado que al Congreso en exclusiva corresponde otorgar y retirar la confianza de las Cortes Generales en el Gobierno y dirimir los conflictos que surjan entre las Cámaras en la elaboración y aprobación de las Leyes. El voto de los Diputados es personal e indelegable (artículo 79.3 Constitución).

El poder judicial

El poder judicial está formado por el conjunto de juzgados y tribunales, integrado por jueces y magistrados, que tienen la potestad de administrar justicia en nombre del Rey (véase *Poder Judicial de España*). Los jueces son funcionarios de carrera; en cambio los miembros del Consejo General del Poder Judicial (órgano disciplinario de los jueces), el Tribunal Supremo (máximo nivel de apelación) y Tribunal Constitucional, son elegidos desde el Congreso y efectivamente por los dos partidos mayoritarios, lo que es constantemente visto por la opinión pública española y los medios como una falta de independencia del sistema judicial.

Partidos políticos

En la X Legislatura en España hay cuatro partidos políticos o coaliciones de ámbito estatal con representación en las Cortes Generales, formadas por el Congreso de los Diputados y el Senado. Son los siguientes:

- El Partido Popular:
 - 185 diputados, en el Grupo Parlamentario Popular.
 - 158 senadores, en el Grupo Parlamentario Popular en el Senado.
- El Partido Socialista Obrero Español:
 - 96 diputados, los diputados de su referente en Cataluña, el PSC (14 diputados), también forman parte del Grupo Parlamentario Socialista. En total 110 diputados.
 - 66 senadores, en su grupo parlamentario, el Grupo Parlamentario Socialista, los senadores de sus federaciones en Galicia y en el País

Vasco, el PSdG (4 senadores) y el PSE-EE (3 senadores) aparecen bajo la denominación de la federación autonómica.

- Izquierda Unida:
 - 7 diputados, en el Grupo Parlamentario de La Izquierda Plural. Se presentó en coalición con Iniciativa per Catalunya Verds (2 diputados), incluyendo su partido referente en Cataluña, EUiA (1 diputado) al Congreso. También se presentó en coalición con Chunta Aragonesista (1 diputado).
- Unión Progreso y Democracia:
 - 5 diputados, en el Grupo Parlamentario de Unión Progreso y Democracia.

Además de estos cuatro partidos, existen otros de ámbito autonómico, siendo algunos de ellos de carácter nacionalista periférico o regionalista con representación en las Cortes Generales de la X Legislatura.

Política Territorial

Su territorio, con capital en Madrid, ocupa la mayor parte de la Península Ibérica, al que se añaden archipiélagos como las Islas Baleares (en el mar Mediterráneo occidental) y el de las Islas Canarias (en el océano Atlántico nororiental) y territorios africanos. Tiene una extensión de 505.988 km². El territorio peninsular comparte fronteras terrestres con Francia y con el principado de Andorra al norte, con Portugal al oeste y con el territorio británico de Gibraltar al sur. La estructura de España en comunidades autónomas se recoge en la Constitución Española de 1978. El artículo 2 reconoce y garantiza el derecho a la autonomía de las regiones y nacionalidades que componen el Estado. El texto de la Constitución establece los poderes que pueden ser asumidos por las comunidades autónomas y aquellos que sólo se le pueden atribuir al Estado. La división política y administrativa de España tiene la forma de diecisiete comunidades autónomas, además de Ceuta y Melilla, cuyos estatutos de autonomía les otorgan el rango de ciudades autónomas.



Política Internacional

España es un Estado miembro de la Unión Europea desde el desde el 1 de enero de 1986.

Además, España forma parte de organizaciones globales como la Organización de las Naciones Unidas (desde el 14 de diciembre de 1955), la Organización del Tratado del Atlántico Norte (desde el 30 de mayo de 1982) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico; continentales como la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa, el tratado de la Unión Europea Occidental y de la Agencia Europea de Defensa; y organizaciones que estrechan lazos históricos y culturales del vínculo transatlántico como la Unión Latina, la Comunidad Iberoamericana de Naciones, y la ABINIA. El gobierno español contribuye a la financiación de la ONU en un 2,52% de su presupuesto anual (2006).

b) Legislación

A continuación se citan las principales regulaciones legislativas en España y la UE, relacionadas con el sector del calzado:

- Etiquetado:
 - Real Decreto 1718/1995. Se regula el etiquetado de los materiales utilizados en los componentes principales del calzado.
- Regulación Laboral.
 - Real Decreto 100/2009, de 6 de febrero: Por el que se establecen medidas para facilitar la adaptación laboral del sector de fabricación y componentes del calzado, curtidos y marroquinería a los cambios estructurales en el comercio mundial.
 - Real Decreto 278/2007: Bonificaciones en la cotización a la Seguridad Social respecto del personal investigador.
- Convenio colectivo
 - Convenio Colectivo de la Industria del Calzado para el periodo 01-03-2010 a 29-02-2012.
 - Convenio BOE 78 de 31-03-2008

- Resolución de 11 de marzo de 2008, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica la revisión salarial y las tablas salariales del Convenio Colectivo de la Industria del Calzado.
- Convenio 2007-2010 Convenio colectivo de la industria del calzado (fabricación de calzado e industria auxiliar). Vigencia: 01 marzo 2007 a 28 febrero 2010.

- Antidumping.

- Reglamento de Ejecución (UE) n.º 1294/2009 del Consejo de 22 de diciembre de 2009, por el que se establece un derecho antidumping definitivo sobre importaciones de determinado calzado con parte superior de cuero originario de Vietnam y originario de la República Popular de China, y ampliado a las importaciones del mismo producto procedentes de la RAE de Macao, independientemente de que el origen declarado sea o no la RAE de Macao, a raíz de una reconsideración por expiración, de conformidad con el artículo 11, apartado 2, del Reglamento (CE) n.º 384/96 del Consejo.
- abril, Por el que se amplían las medidas antidumping definitivas impuestas por el Reglamento (CE) 1472/2006 sobre las importaciones de determinado calzado con parte superior de cuero originario de la República Popular China a las importaciones del mismo producto procedentes de la RAE de Macao, independientemente de que el origen declarado sea o no la RAE de Macao.
- Reglamento CE 1472/2006, se establece un derecho antidumping definitivo.

- Consumo.

- Real Decreto 1801/2003 Seguridad general de los productos.
- Ley 23/2003 de Garantías .Garantías en la venta de bienes de consumo.

- Fiscalidad

- Real Decreto Legislativo 4/2004, se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades.



- Ley 23/2005, Reformas en materia tributaria para el impulso a la productividad.

- Medioambiente

- Reglamento (CE) No 66/2010 de 25 de noviembre de 2009 relativo a la etiqueta ecológica de la UE, El presente Reglamento fija las normas para el establecimiento y aplicación del sistema voluntario de etiqueta ecológica de la UE.
- Ley 11/97 de envases relativa a los envases y los residuos de envases.
- Directiva envases modificada, se modifica la Directiva 94/62/CE relativa a los envases y residuos de envases.
- Directiva 94/62/CE, relativa a los envases y residuos de envases

- Otros

- Orden ITC/2016/2011, de 6 de julio, por la que se modifica la Orden ITC/3098/2006, de 2 de octubre, que establece las bases reguladoras de la concesión de ayudas para actuaciones de reindustrialización durante el período 2007-2013.
- Ley 15/2010, de 5 de julio, de modificación de la Ley 3/2004, de 29 de diciembre por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales.
- Real Decreto - Ley 10/2008, 12 de diciembre por el que se adoptan medidas financieras para la mejora de la liquidez de las pequeñas y medianas empresas, y otras medidas económicas complementarias.





2.4. ANÁLISIS SOCIAL

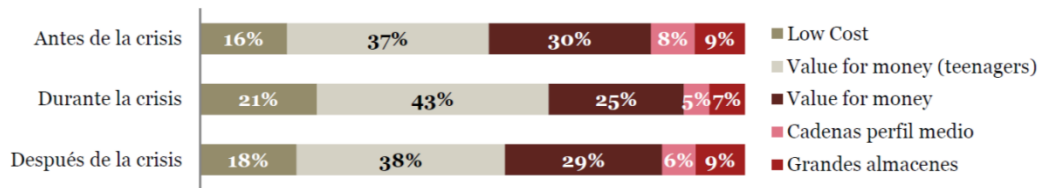
a) Valores

Algunos de los principales valores de la sociedad española son:

- En los últimos años la mujer se ha incorporado en pleno al mercado laboral siendo equiparable el número de mujeres y hombres trabajadores.
- En España la familia todavía sigue teniendo mucho más valor que en otros países, hecho que se ha puesto de manifiesto en época de recesión económica.
- En la sociedad española se ha dado un proceso de secularización religiosa.
- Los ciudadanos españoles no se muestran muy satisfechos con las instituciones políticas, especialmente con los partidos políticos.
- Los ciudadanos manifiestan un alto nivel de confianza en los sistemas sociales, no así en las instituciones que legislan o gestionan dichos servicios.
- Se da gran importancia al tiempo libre.
- Cada vez existe mayor concienciación social y ecológica.

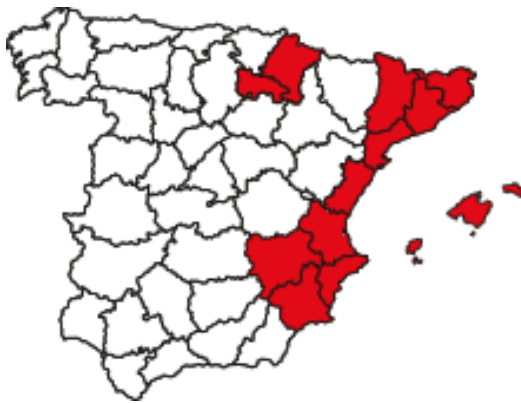
Respecto al sector del calzado, los comportamientos han variado debido a la crisis económica. En la siguiente tabla se puede observar el comportamiento del consumidor español en lo relativo a la compra de ropa y calzado:

	Antes de la crisis	Antes vs. Durante	Antes vs. Después	Durante vs. Después
Criterios relativos a precio				
Buena relación calidad/precio	12,6%	8,2% ↑	11,9% ↑	3,4% ↑
Precios baratos	7,4%	46,6% ↑	25,1% ↑	-14,6% ↓
Rango de precios	5,1%	23,6% ↑	7,9% ↑	-12,7% ↓
Criterios relativos a producto				
Sus prendas me sientan bien	12,5%	-3,5% ↓	4,2% ↑	7,9% ↑
Calidad de las prendas	10,8%	-10,7% ↓	-1,1% →	10,9% ↑
Gama de tallas	7,4%	3,7% ↑	6,5% ↑	2,8% ↑
Buena marca, de confianza	7,9%	-13,7% ↓	-10,8% ↓	3,4% ↑
Gama de prendas / complementos	6,4%	-8,9% ↓	-0,8% →	8,9% ↑
Se adaptan a las modas, crean tendencia	5,2%	-19,6% ↓	-20,3% ↓	-0,8% →
Rapidez de renovar las colecciones	3,4%	-15,4% ↓	-21,2% ↓	-6,9% ↓
Criterios relativos a tienda				
Localización conveniente	5,5%	-0,7% →	-6,5% ↓	-5,9% ↓
Calidad del personal / carácter servicial	5,8%	-5,7% ↓	-1,6% →	4,3% ↑
Medio ambiente/causas sociales	5,2%	-13,6% ↓	-15,1% ↓	-1,8% →
Calidad del entorno	3,1%	-12,3% ↓	-21,2% ↓	-10,1% ↓
Otras	1,7%	18,8% ↑	-2,4% ↓	-17,8% ↓



b) Distribución

Respecto al sector del calzado la distribución en importancia de producción y de exportación de producto tiene sus principales representantes en las siguientes Comunidades Autónomas:



Comunidad Valenciana	82 %
La Rioja y Navarra	5 %
Cataluña	4 %
Islas Baleares, Murcia y Albacete	6 %
Otras	3 %

La Comunidad Valenciana es la 1ª región española productora y exportadora de calzado español, con sus principales núcleos de actividad en la provincia de Alicante (Elche, Elda y Villena) Vall de Uxo en Castellón y algunas firmas en otras localidades de la Comunidad. La Comunidad Valenciana supone el 66% de las empresas del sector español referentes al calzado, del mismo modo supone el 59% de los trabajadores y el 57% del importe neto de la cifra de negocios.

c) Demografía

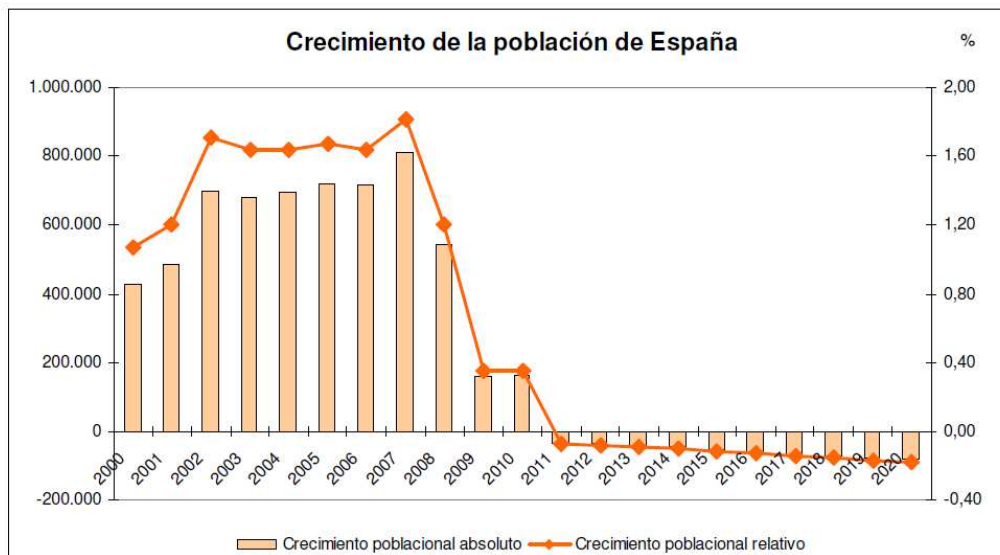
Las previsiones demográficas para España comenzarían a experimentar tasas de crecimiento demográfico ligeramente negativas en el presente año. Además, y en caso de mantenerse las tendencias demográficas actuales, perdería más de medio millón de habitantes en los próximos 10 años, después de un periodo de intenso crecimiento poblacional. De esta forma, la población se reduciría hasta los 45,6 millones en 2021.



Crecimiento de la población de España

Años	Población residente a 1 de enero	Crecimiento poblacional	
		Absoluto	Relativo (%)
2000	40.049.708	427.015	1,07
2001	40.476.723	487.521	1,20
2002	40.964.244	699.458	1,71
2003	41.663.702	681.640	1,64
2004	42.345.342	692.693	1,64
2005	43.038.035	720.215	1,67
2006	43.758.250	716.381	1,64
2007	44.474.631	808.628	1,82
2008	45.283.259	544.913	1,20
2009	45.828.172	160.844	0,35
2010	45.989.016	163.910	0,36
2011	46.152.925	-34.193	-0,07
2012	46.118.733	-37.209	-0,08
2013	46.081.524	-41.544	-0,09
2014	46.039.979	-46.883	-0,10
2015	45.993.096	-52.885	-0,11
2016	45.940.210	-59.208	-0,13
2017	45.881.002	-65.492	-0,14
2018	45.815.510	-71.462	-0,16
2019	45.744.048	-76.886	-0,17
2020	45.667.161	-81.587	-0,18
2021	45.585.574		

Fuente: 2.000-2.001, Estimaciones Intercensales de Población; 2.002-2.011, Estimaciones de la Población Actual; 2.011-2.021, Proyección de Población a Corto Plazo.

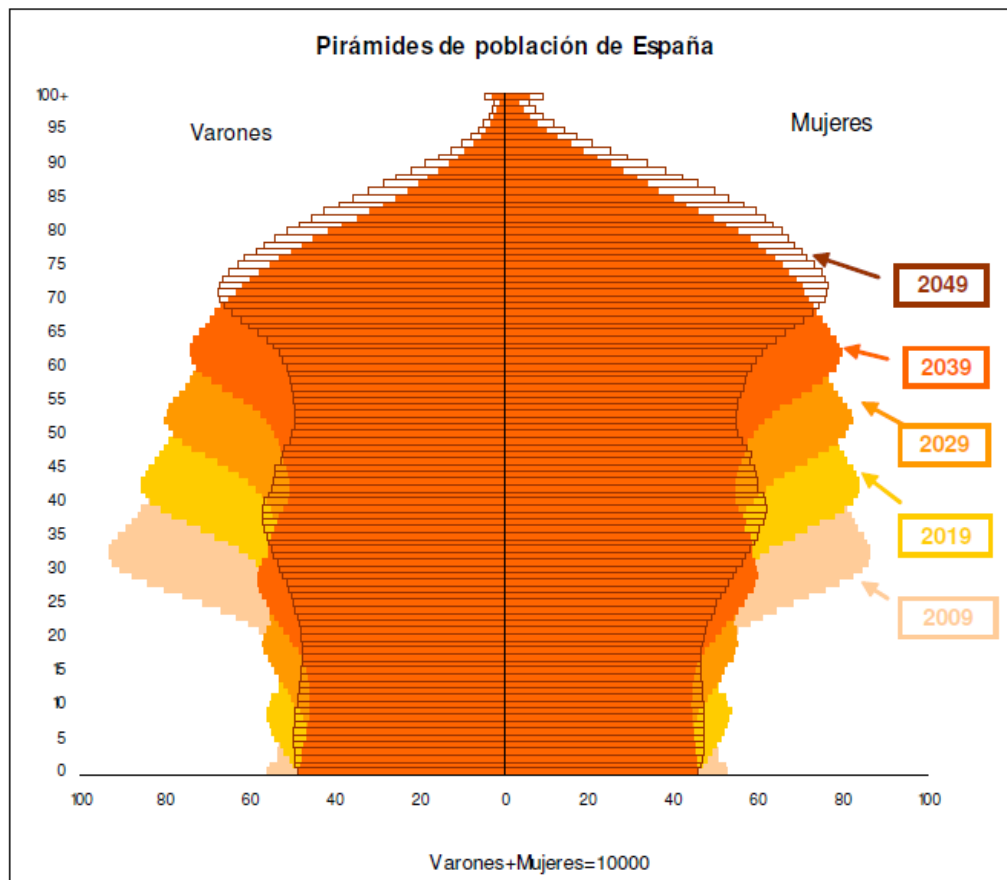


Fuente: 2.000-2.001, Estimaciones Intercensales de Población; 2.002 - 2.011, Estimaciones de la Población Actual; 2.011 - 2.021, Proyección de Población a Corto Plazo.

A lo largo de la próxima década, en España continuaría registrándose el paulatino descenso de la natalidad que se inició en 2009. Así, entre 2011 y 2020 nacerían en

torno a 4,4 millones de niños, cifra que sería un 4,7% inferior a la de la década pasada. En 2020 se registrarían 396.417 nacimientos, un 18,1% menos que en 2010.

La distribución por sexos actual y la tendencia tendrían el siguiente aspecto:



Los mayores crecimientos absolutos y relativos en los próximos 40 años se concentrarían en las edades avanzadas. Concretamente, el grupo de edad de mayores de 64 años se duplicaría en tamaño y pasaría a constituir el 31,9% de la población total de España.

d) Tendencias

Al igual que en muchos países de la UE, a pesar de la problemática creada por la nueva realidad de la industria debido a la deslocalización industrial, sin embargo, es posible encontrar otra respuesta de adaptación del sector a la fuerte presión competitiva derivada de la introducción masiva de producciones asiáticas.

En algunos países las empresas del sector están incidiendo, en mayor o menor medida, en la flexibilidad de las estructuras productivas, valorizando la calidad y la

diferenciación del calzado. Para ello han desarrollado una estrategia basada en la fragmentación de la producción, subcontratando fases productivas a empresas localizadas en un entorno próximo, creándose áreas de especialización productiva. Cabe destacar, además, que ciertas áreas han basado su estrategia en el establecimiento de posiciones de liderazgo en determinadas líneas de productos como el calzado de lujo o especializado.

Se va vislumbrando que la próxima revolución del E-commerce es la personalización, se están realizando cada más inversión en E-commerce basados en personalización de zapatos. Los inversores que ya han tenido éxito con los outlets, grupones, liveshopping, suscripción, etc., buscan ahora nuevos modelos de negocio de comercio electrónico en los que invertir.

Diseñadores consagrados y jóvenes promesas reinventan este calzado con originales propuestas. Desde hace varias temporadas, las bailarinas se han convertido en un complemento imprescindible de nuestro look, no importa en qué estación del año nos encontremos. Planas, de línea muy sencilla y puntera redonda, siempre muy escotadas, las bailarinas son sinónimo de comodidad y, hoy más que nunca, de tendencia. Clásicas o renovadas, son perfectas para ir a la oficina o de compras, fáciles de combinar y muy chic.





2.5. ANÁLISIS DE MERCADOS EXTERIORES

a) Introducción

Como se ha podido observar en el análisis del entorno en nuestro país, las únicas expectativas optimistas están relacionadas con la venta en el exterior. La decisión de exportar es prácticamente crucial para poder tener una continuidad de crecimiento. La variación media del crecimiento esperado se sitúa en el 0,4% para el mercado nacional, el 4,3% en la Unión Europea y el 4,8% en terceros mercados. De hecho, las previsiones de venta para el calzado de señora en el mercado extra-uniión europea, se esperan que sean un 34% superior al 2011.

b) Datos mundiales

Recopilando los principales datos sobre la industria del calzado a nivel global, actualmente se producen en el mundo unos 24 mil millones de pares, con un promedio de 2 pares por persona. Un dato interesante es el hecho que un 60% de esa producción es exportada. China (produce 9.500 millones de pares/año y exporta 7 mil millones) e India (700 millones de pares/año), son los países que registraron el crecimiento más espectacular de esta industria, desplazando de la escena a naciones que en su momento fueron grandes productores, como Italia, cuya producción se ha reducido a 400 millones de pares/año.

Por otro lado, el gran importador mundial sigue siendo EEUU (1.800 millones de pares), seguido de Japón y Alemania. Estos 3 países concentran casi la mitad de las importaciones totales netas (excluyendo Hong Kong, que opera como país de tránsito). El valor del comercio mundial de calzado no deportivo ronda los 15 mil millones de dólares anuales, correspondiendo un 85% de ese total al calzado con capellada de cuero.

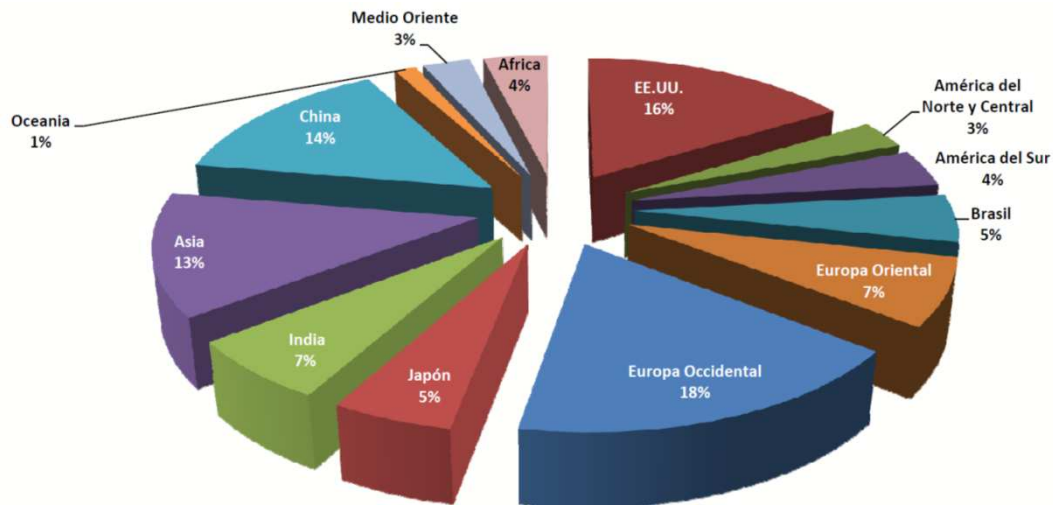
Sin embargo, la UE es el mayor mercado para el calzado, está por delante de los EE.UU., representando un tercio del valor del mercado mundial. En 2008, el

consumo de la UE fue € 49 mil millones (2.1 mil millones de pares) con un gasto promedio per cápita de 100 euros o 4,2 pares. El mercado estaba dominado por cinco países, los que representaron el 71% del consumo total de la UE. Estos mercados eran Alemania (17,4%), Francia (17,0%), el Reino Unido (16,1%), Italia (12,6%) y España (8,3%).

El mundo muestra dos modelos contrapuestos que compiten en el mercado internacional: el "asiático o económico", cuyo liderazgo ejerce China, que aprovecha el bajísimo costo de su mano de obra, y el "europeo", representado por Italia y seguido por España y Portugal, mas caro pero con diseño y elaboración de mayor calidad. Brasil es un caso interesante de analizar. Representa una vía propia, intermedia entre China e Italia, pero igualmente exitosa, que en los últimos 25 años logró triplicar su producción y colarse entre los grandes exportadores mundiales. Sus logros en el comercio internacional son el resultado de la adopción de una estrategia adecuada enfocada en la provisión de zapatos de mujer en el segmento de precio medio/bajo para el mercado de EEUU. Actualmente, el 70% de los 1.600 millones de dólares anuales provenientes de sus exportaciones de zapatos, fundamentalmente de mujer, se dirigen a EEUU, ocupando el primer lugar entre los proveedores de calzado femenino de ese país (42% del total, seguido por China con el 38% e Italia con el 10%).

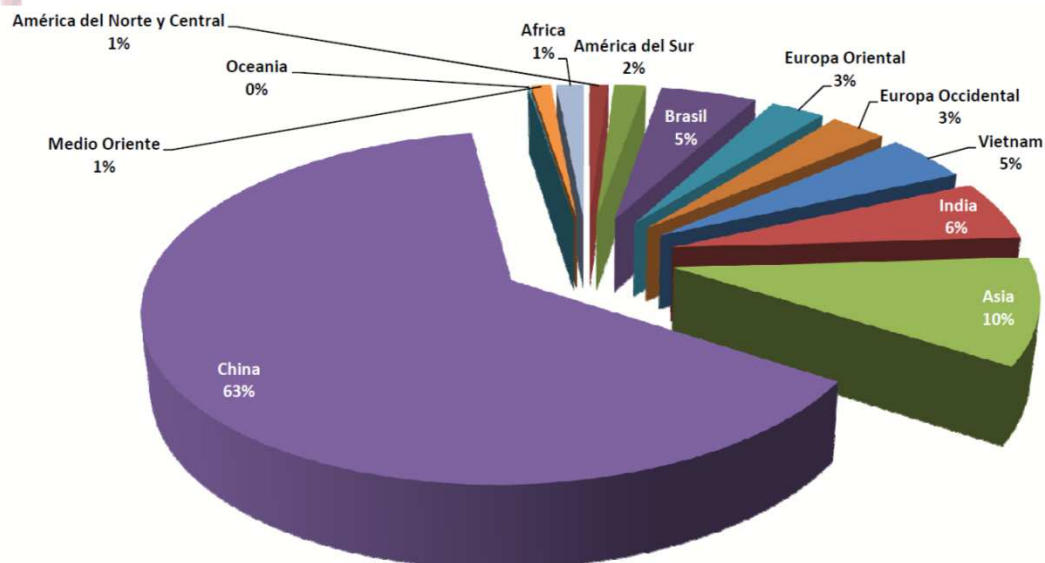


En el siguiente gráfico se presenta la distribución de consumo de calzado en todo el mundo:



Fuente: Euromonitor

Distribución de la producción de calzado en el mundo:

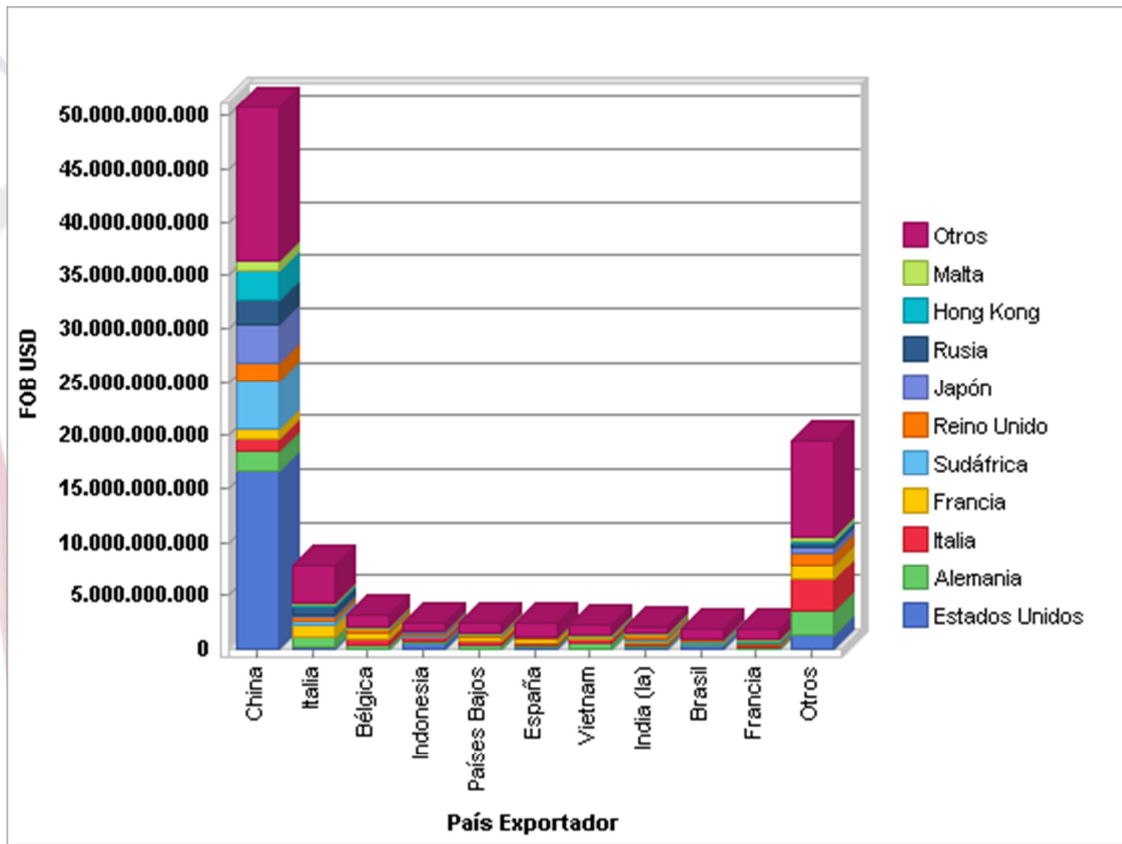


Fuente: Euromonitor

Como mercados productores natos está China, India, Asia y Vietnam. Como mercados productores/consumidores se encuentran los países de Medio Oriente y África, empezando a despuntar en consumo los países de Oriente. En América del Sur existe una gran producción pero a la vez un consumo elevado. Los principales países consumidores son los EEUU, Europa, Japón y Oceanía.

Concretando más estos datos por países, tenemos:

- Exportaciones mundiales:



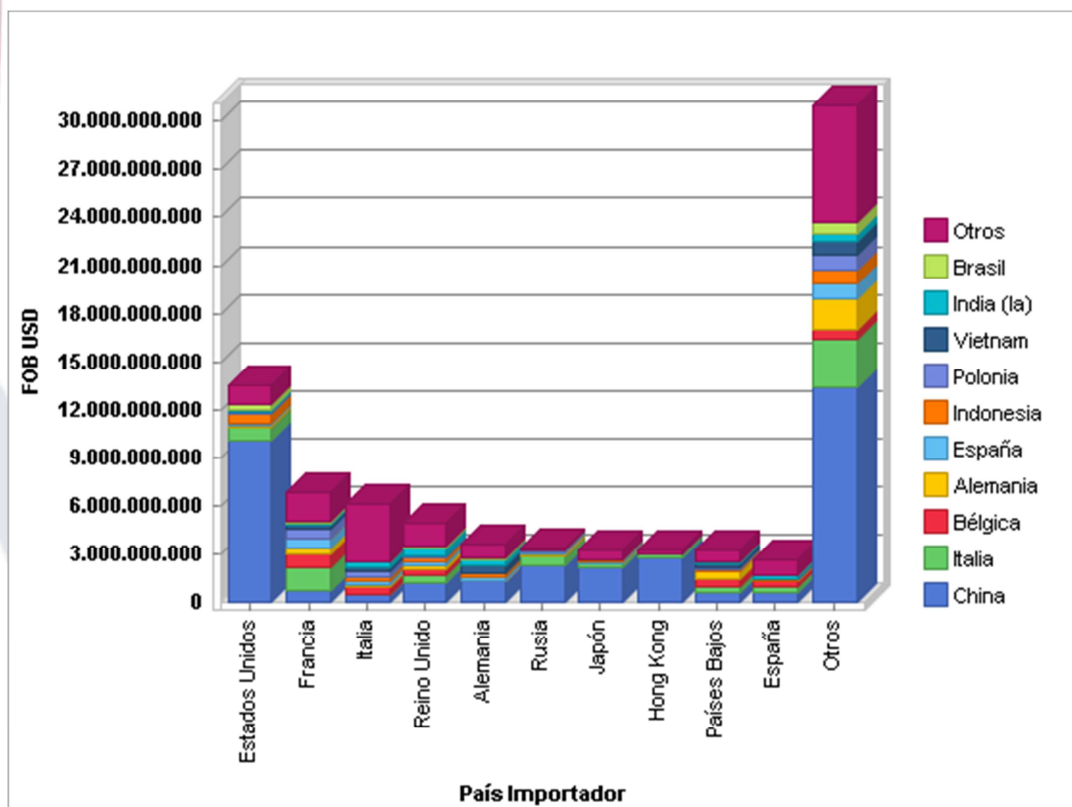
Fuente: Euromonitor





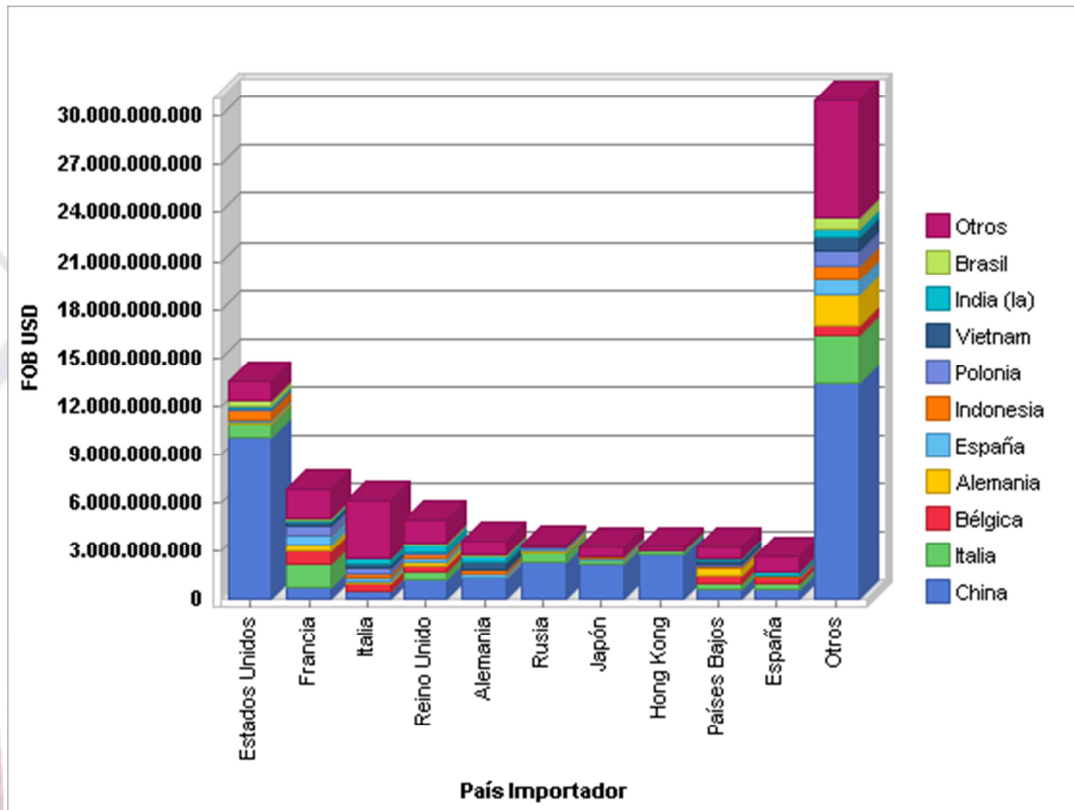
País Exportador	2009	2010	2011
Base Mundial Importaciones			
China	41.646.088.994	50.854.434.832	43.253.158.643
Italia	8.153.947.188	7.889.579.992	6.742.096.466
Bélgica	3.048.131.045	3.145.557.641	2.670.748.109
Países Bajos	2.330.272.061	2.419.423.046	2.091.740.669
Indonesia	1.672.865.661	2.525.853.257	2.495.921.172
España	2.105.145.741	2.350.646.011	1.868.998.008
India (la)	1.609.998.994	2.008.598.761	1.773.964.421
Portugal	1.743.670.703	1.751.546.731	1.537.902.954
Vietnam	2.060.232.771	2.177.196.613	677.409.847
Francia	1.674.681.322	1.801.351.674	1.403.306.848
Otros	16.338.541.351	19.611.040.891	14.958.336.058
Subtotal	82.383.575.831	96.535.229.449	79.473.583.197
Total	82.383.575.831	96.535.229.449	79.473.583.197

Fuente: Euromonitor



Fuente: Euromonitor

- Importaciones mundiales:



Fuente: Euromonitor

País Importador	2009	2010	2011
Base Mundial Exportaciones			
Estados Unidos	10.660.837.913	13.485.587.749	11.334.937.683
Francia	6.117.988.215	6.772.869.283	5.628.529.333
Italia	5.489.361.728	6.057.716.086	4.987.378.169
Reino Unido	4.224.230.253	4.849.868.011	3.952.060.025
Alemania	3.071.216.961	3.591.395.764	3.223.648.220
Japón	2.992.270.202	3.210.596.081	2.884.540.865
Países Bajos	2.934.683.925	3.179.675.346	2.693.211.137
Rusia	2.327.575.036	3.388.565.081	2.305.319.550
Hong Kong	1.950.317.586	3.191.594.759	2.650.228.135
España	2.306.920.020	2.606.202.596	2.147.756.063
Otros	26.646.558.981	30.947.348.093	26.733.830.979
Subtotal	68.721.960.820	81.281.418.850	68.541.440.160
Total	68.721.960.820	81.281.418.850	68.541.440.160

Fuente: Euromonitor

- Datos cruzados de Importaciones:



Pais Importador \ Pais Exportador	Estados Unidos	Alemania	Italia	Francia	Sudáfrica	Reino Unido
China	16.712.428.560	1.778.191.989	1.103.654.119	1.106.578.210	4.348.781.274	1.744.638.222
Italia	236.073.536	846.763.465		1.217.137.471	234.331.880	471.299.031
Bélgica	1.080.045	393.413.712	450.883.629	701.529.142	628.747	295.893.820
Indonesia	615.556.645	219.355.644	201.984.982	63.998.245	201.955.861	225.842.768
Países Bajos	2.258.484	402.385.598	277.197.352	417.489.726	1.823.607	276.460.357
España	119.306.958	162.349.560	205.923.338	477.210.010	21.129.337	153.960.193
Vietnam		559.362.732	336.012.783	179.794.838		
India (la)	114.254.193	291.089.501	247.999.965	183.807.576	137.931.958	387.474.609
Brasil	373.135.866	98.125.359	115.600.579	62.928.349	60.748.134	164.420.874
Francia	28.757.789	175.543.908	234.497.329		6.005.823	119.861.622
Otros	1.223.085.130	2.400.334.451	2.854.524.837	1.315.265.567	155.765.030	1.118.691.530
Total	19.425.937.206	7.326.915.920	6.028.278.913	5.725.739.134	5.169.101.651	4.958.543.024

Pais Importador \ Pais Exportador	Japón	Rusia	Hong Kong	Malta	Otros	Total
China	3.500.864.688	2.322.595.908	2.776.886.506	980.946.793	14.478.868.562	50.854.434.832
Italia	266.391.940	584.543.527	180.048.038	293.134.866	3.559.856.237	7.889.579.992
Bélgica	1.105.258	1.833.545	126.281	267.754.062	1.031.309.400	3.145.557.641
Indonesia	116.184.088			30.847.742	850.127.282	2.525.853.257
Países Bajos	525.310	6.378.900	600.307	132.522.412	901.780.994	2.419.423.046
España	35.618.527	28.644.582	12.397.976	1.990.125	1.132.115.405	2.350.646.011
Vietnam				257.001.006	845.025.254	2.177.196.613
India (la)	17.740.087			123.084.134	505.216.738	2.008.598.761
Brasil	23.321.213	24.332.583	22.683.467	42.321.499	867.100.981	1.854.718.904
Francia	17.144.239	37.776.539	98.286.779	262.195.839	821.281.808	1.801.351.674
Otros	557.004.969	382.459.498	100.565.405	474.700.716	8.925.471.588	19.507.868.719
Total	4.535.900.319	3.388.565.081	3.191.594.759	2.866.499.192	33.918.154.250	96.535.229.449

Fuente: Euromonitor

- Datos cruzados de Exportaciones:



Pais Exportador \ Pais Importador	Polonia	Vietnam	India (la)	Brasil	Otros	Total
Estados Unidos	120.351.824		114.254.193	343.477.695	1.194.260.030	13.485.587.749
Francia	572.830.687	179.794.838	183.807.576	59.114.410	1.788.818.768	6.772.869.283
Italia	320.929.228	336.012.783	247.999.965	112.285.280	3.489.514.416	6.057.716.086
Reino Unido	198.660.578		387.474.609	179.137.746	1.362.676.589	4.849.868.011
Alemania		559.362.732	291.089.501	102.130.713	864.423.062	3.591.395.764
Rusia	121.833.897			24.332.583	184.667.754	3.388.565.081
Japón	32.302.369		17.740.087	8.553.713	574.383.115	3.210.596.081
Hong Kong	11.686.247			22.683.467	177.465.677	3.191.594.759
Países Bajos	89.909.002	271.734.354	79.812.908	28.700.058	632.568.730	3.179.675.346
España	1.423.737		146.855.728	43.831.045	922.134.328	2.606.202.596
Otros	956.175.483	830.291.906	539.564.194	713.705.238	7.201.133.623	30.947.348.093
Total	2.426.103.052	2.177.196.613	2.008.598.761	1.637.951.948	18.392.046.092	81.281.418.850

Pais Exportador \ Pais Importador	China	Italia	Bélgica	Alemania	España	Indonesia
Estados Unidos	10.081.983.724	819.902.374	1.384.712	76.091.984	118.324.569	615.556.645
Francia	687.676.519	1.432.689.275	907.405.081	321.467.590	575.266.294	63.998.245
Italia	426.268.566		490.541.688	131.702.440	300.476.739	201.984.982
Reino Unido	1.178.255.669	554.782.208	337.790.588	219.574.050	205.673.206	225.842.768
Alemania	1.265.058.787				289.975.325	219.355.644
Rusia	2.322.595.908	584.543.527	1.833.545	120.113.285	28.644.582	
Japón	2.174.427.565	217.968.978	1.176.389	36.430.377	31.429.400	116.184.088
Hong Kong	2.776.886.506	180.048.038	126.281	10.300.566	12.397.976	
Países Bajos	594.600.599	345.063.361	551.184.085	384.050.714	71.602.884	130.448.652
España	596.804.640	412.041.167	298.630.214	63.199.864		121.281.873
Otros	13.369.918.613	2.977.461.099	675.451.177	1.890.762.804	961.683.596	831.200.360
Total	35.474.477.096	7.524.500.026	3.265.523.760	3.253.693.674	2.595.474.570	2.525.853.257

Fuente: Euromonitor

c) Tendencias

Consumo

La incertidumbre económica hace que sea difícil predecir las tendencias futuras de crecimiento, pero después de un período de la decadencia y de recuperación desigual, se espera que el mercado crezca de nuevo desde 2012. Los mayores estímulos son los cambios en la moda, nuevos estilos de calzado, incluyendo reciclado y el calzado ético, así como las innovaciones tecnológicas en el calzado cómodo.

Incluso no esperando que el mercado de la UE crezca en los próximos años, habrá un movimiento contrario hacia el calzado barato importado de Asia. Esto implica un valor más alto de nivel de calzado en términos de:

- Confort. La comodidad en el calzado casual para el creciente grupo de personas mayores, por ejemplo, en términos de cueros suaves, ajuste perfecto, el calor, las plantas interiores con revestimientos a base de una sola pieza de cuero,



tejidos contra la humedad, membranas, calzado transpirable o suela de goma. Además, el calzado de noche va a ser más cómodo gracias a diferentes formas de corte de tacón alto para caminar más fácil.

- **Diseño.** El diseño de calzado con formas redondeadas, y algunos elementos refinados muy femeninos.
- **Tecnología.** El desarrollo de tecnología con suelas de calzado innovadoras, mezclas de diferentes materiales como el cuero, Gore-Tex, nobuck y tela. EL diseño asistido por ordenador seguirá generando la demanda de nuevos tipos de calzado.
- **Nichos.** Nuevos nichos, con más variedad de calzado de noche, calzado reciclado, ético, urbano y el calzado especializados.

El sector femenino seguirá siendo el que mayores ventas generen en la UE, alrededor del 57% del total. En la siguiente tabla de segmentación del mercado se puede observar como en el mercado italiano, belga o alemán, las diferencias con hombre y mercado infantil son considerables.

	Women		Men		Children	
	Value	Volume	Value	Volume	Value	Volume
Germany	61.8%	59.0%	22.3%	22.4%	15.9%	18.6%
France	54.9%	49.4%	26.3%	26.8%	18.8%	23.8%
United Kingdom	51.2%	52.8%	29.2%	24.3%	19.6%	22.9%
Italy	55.6%	61.1%	27.6%	23.0%	16.8%	15.9%
Spain	55.8%	53.2%	26.9%	24.4%	17.3%	22.4%
Netherlands	56.9%	60.2%	26.3%	20.7%	16.8%	19.1%
Belgium	62.0%	61.8%	21.9%	21.1%	16.1%	17.1%

Source: Euromonitor, National Trade Press, Keynote, Xerfi, Trade Estimates (2010)

El principal mercado internacional de los componentes de España es Europa, donde se realiza un calzado de mayor calidad. Los países de la Unión reciben el 75% de la exportación de componentes, principalmente Francia, Italia y los Países de Este.

Producción

La UE ha sido tradicionalmente un importante proveedor de calzado de alta calidad para el mercado mundial. Sin embargo, la producción de artículos de gran volumen

se ha ido externalizando principalmente a Asia. Ahora 6 de cada 10 zapatos en el mundo se producen en China.

Italia representa casi la mitad de la producción total de la UE, siendo conocida por su artesanía e ITS para el calzado de alta moda e innovación. Alemania, España, Rumania, Portugal, Francia, Austria y Polonia fueron los otros productores importantes de la UE. Aumenta el outsourcing a países vecinos de la UE, más baratos, flexibles y que pueden suministrar pequeños cantidades con tiempos de entrega más cortos.

Los productores de la UE se centran más en las exportaciones de calzado a los mercados emergentes de China, Brasil, India, Rusia y el Medio Oriente y a unir fuerzas para competir a nivel global.

La industria del calzado de la UE se centra en proporcionar valor añadido con mejores diseños, materiales de calidad, confort y otras innovaciones en curtidos vegetales, además los zapatos deben cumplir estricta normativa, también medio ambientales, para competir con China, Vietnam e India.

El outsourcing ha estado muy presente en muchas empresas de calzado europeas, lo que ha contribuido entre otras cosas a una industria altamente globalizada y al gran volumen de producción de países como China. Sin embargo, el outsourcing en este país se espera que disminuya debido a los mayores costos de importación. Esto se debe a:

- Continuación de los derechos antidumping hasta el año 2011.
- La apreciación del yuan chino con un aumento previsto del 35% en 2012. Ahora el precio promedio de un zapato importado de China es de € 4,5, en 2012 el precio será de € 6.1.
- Los salarios más altos a empleados, con un costo de vida creciente de China.





Canales

La mayoría del calzado se presenta en la mayoría de los países de la UE a través de la ruta de distribución especializada, que va desde el fabricante al importador/mayorista y de éste al minorista. Este canal es más relevante para los exportadores de los países en desarrollo.

Los países del sur y del este de la UE siguen teniendo muchas pequeñas tiendas y puestos de calzado. Sin embargo, su número está disminuyendo.

En los países de la UE Medio y Norte, muchas tiendas pequeñas de calzado tienden a unirse en grupos de compra que negocian directamente con los fabricantes. Además, gran número de minoristas alemanes, franceses, españoles y suecos trabajan para grandes cadenas de ropa y calzado internacional. Sus operaciones se han expandido en los países del Este de la UE.

En 2008, Hubo un estimado de 52.000 puntos de venta de calzado al por menor en la UE. El comercio minorista se ha diversificado. Los consumidores pueden comprar calzado en la actualidad de diferentes maneras, que van desde el calzado a la ropa a una tienda de deportes, hipermercados, puntos de venta directa o por Internet. Esto hace que el sector minorista sea muy complejo para los exportadores.

Como resultado de ello, a partir de la recesión, ha habido un continuo crecimiento de las tiendas de descuento textiles y venta directa de fábrica. Considerando que, en el este de la UE, las cadenas de ropa (H & M, Zara), operado sus propios puntos venta en tiendas de segunda mano.

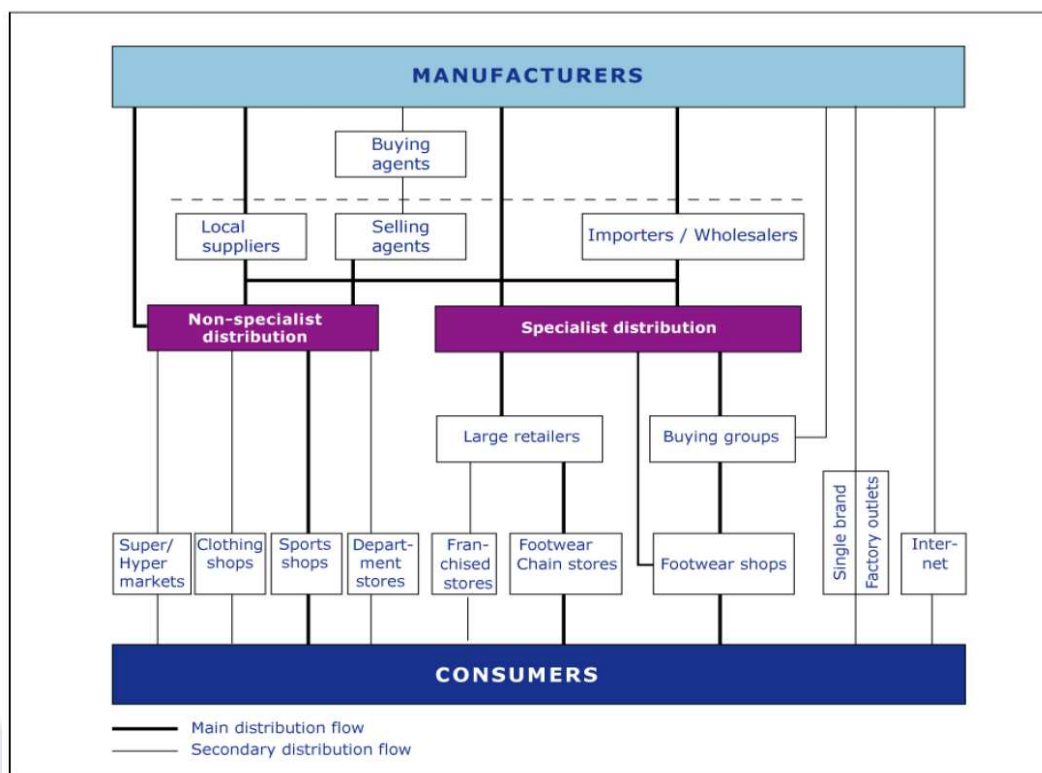
La cooperación y las joint-ventures, han sido las vías por las que los pequeños productores han tendido a unirse con colegas, diseñadores y asociaciones comerciales, para poder competir a nivel mundial y compartir algunos de sus costos. Esto ha demostrado ser mucho más potente que trabajar de forma individual.

Con el fin de competir con los proveedores asiáticos, se han organizado en asociaciones comerciales que proporciona una oportunidad para los pequeños



productores de llegar a nuevos mercados. Los principales países productores (Italia, Alemania, Francia, España y Portugal) se han embarcado en una campaña de "marca de origen" para ayudar en sus esfuerzos de ventas tanto nacionales como de los mercados de ultramar. "I love Italian shoes" y "Made in Spain" son algunos ejemplos de campañas de promoción que comunican la creatividad, la moda, la artesanía y el origen de diferentes maneras, particularmente en las ferias comerciales internacionales.

La estructura de distribución típica del mercado del calzado en la UE es:



Oportunidades para exportadores (países en desarrollo)

Las mejores oportunidades para los exportadores de calzado se pueden encontrar en nichos, por ejemplo, en calzado casual hecho de material reciclado, calzado ético, chancas, zuecos, (estilo urbano) zapatillas de deporte con las impresiones, sandalias de arranque, sandalias o calzado de noche. Incluso si estos nichos se ven menos afectados por la recesión, un precio asequible sigue siendo importante, así como la comodidad y un buen diseño.



A medida que la industria de la UE busca maneras de reducir costos e innovar, habrá oportunidades creadas por la formación de asociaciones que trabajan con las empresas que aún desean mantener el control de su negocio, pero que estarían dispuestos a externalizar la producción a un país de menor costo. La mejor forma de asociación es probable que sea con una empresa de la UE con una perspectiva similar a ti mismo, que opera en un nicho de mercado.

Marca de origen, por ejemplo, en una etiqueta "Made in Italy" o "Made in France" se está volviendo más ampliamente utilizado por los productores nacionales, ya que tiene un valor superior al percibido en el producto en otras partes.

Precio y Calidad

A continuación se muestra la segmentación del mercado del calzado europeo por precio y calidad:

	Market share	Price range	Characteristics
Luxury	€ 9.0 billion 18%	€ > 300	<ul style="list-style-type: none"> • Excellent quality, perfect finish and fit • Trendsetting • Exclusive collections (handmade) • Designer brands: Sergio Rossi, Jimmy Choo, Dolce & Gabbana, Prada, Gucci.
Fine	€ 9.1 billion 19%	€ 100 - 300	<ul style="list-style-type: none"> • Very good quality and fit • Trendfollowing and attention to styling • Variety in collections, but limited production • Brands: Bally, Burberry, MiuMiu, Boss, Chloé etc. Local brands, clothing brands, non-branded.
Medium	€ 19.4 billion 39%	€ 25 - 100	<ul style="list-style-type: none"> • Good quality and fit • Trendfollowing, stylish, comfortable and functional • Large variety and high volume production • Brands: Kickers, Clarks, Converse, Dr Martin, Uggs, Nike, Adidas, clothing brands, private brands and non-branded.
Economical	€ 11.8 billion 24%	€ < 25	<ul style="list-style-type: none"> • Low to medium quality • Popular models and variations for a wide audience • High volume production at the lowest price • Imitations of successful brands, private brands and non-branded.

Acceso a los mercados internacionales



A la hora de introducirse en un país o conjunto de países con regulación conjunta, habrá que tener muy en cuenta diferentes factores funcionales, de calidad y normativos, como:

- Empaquetado.
- Uso de DMF en bolsas.
- Legislación medioambiental.
- Legislación de propiedad intelectual.
- Marcado de tallas.
- Etiquetado.
- Antidumping.
- Legislación sobre materiales.
- Políticas antifraude.
- Aranceles de importación (<http://exporthelp.europa.eu>).
- Restricciones comerciales (volumen, etc.).

Ferias Internacionales

A parte del tradicional asentamiento y éxito de la moda del calzado en economías desarrolladas, han surgido en estos últimos años nuevos protagonistas en la esfera de la industria del calzado.

En España una de las principales ferias es:

- **Modacalzado e Iberpiel** (Feria Internacional de Calzado y Artículos de Piel) es el mejor exponente en el mundo del alto nivel y creatividad del zapato español. Concentra la mayoría de la producción total de la industria nacional y las mejores marcas españolas y extranjeras en cuanto a diseño, calidad e innovación.
- **Expocalzado-Guatemala**- Feria internacional de calzado, todo lo referente a la industria, insumos, cueros, maquinaria y exposición de productos terminados.
- **GDS** – “International event for shoes & accessoires” Alemania Feria Internacional de calzado de señora, caballero e infantil, y artículos de cuero.
- **Calzatec Alzatec**- Perú -Perú Feria internacional de calzado.



- **Micam ShoEvent** es el Salón Internacional del Calzado con cadencia semestral líder del sector del calzado italiano y extranjero que propone una oferta completa de diseño e innovación.

2.6. ANÁLISIS ENTORNO PRÓXIMO: CINCO FUERZAS (PORTER)

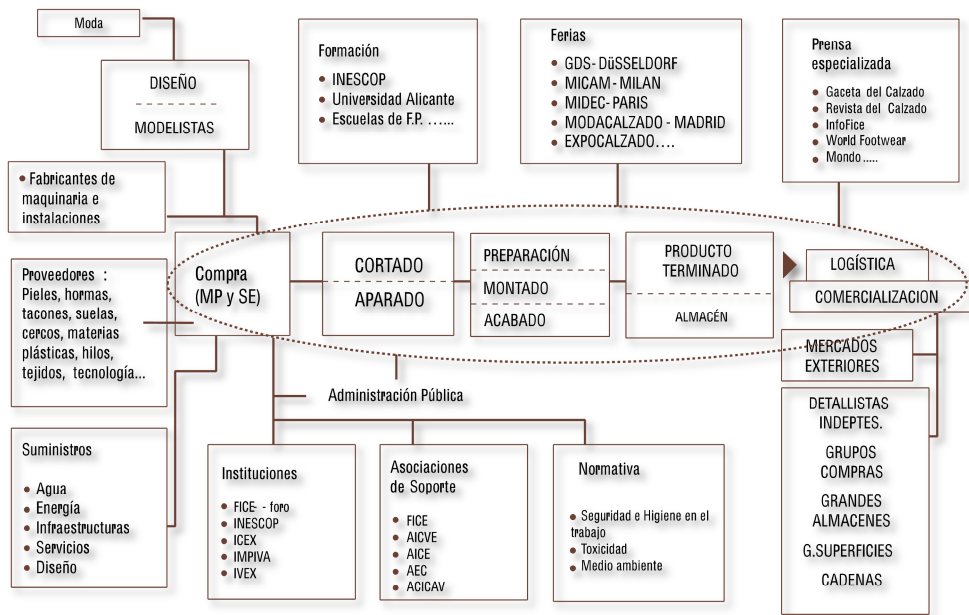
Este análisis está basado en los datos extraídos del estudio realizado por *Marketlineinfo.com* del mercado del calzado español durante 2011.

VISIÓN GENERAL DEL SECTOR

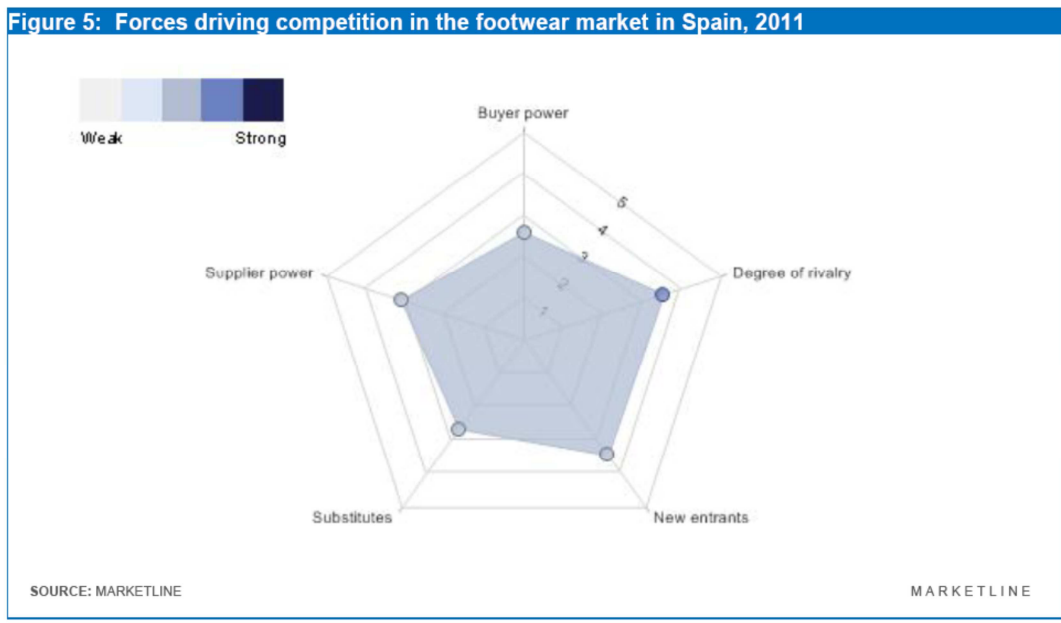
El sector del calzado está formado por varios agentes que van participando a lo largo del proceso productivo y comercializador. Los zapatos se fabrican en su totalidad bajo pedido de los distribuidores. Una vez realizados los diseños de la temporada, los fabricantes producen muestras para iniciar la comercialización.

Los distribuidores son otro gran agente del sector del calzado puesto que son los encargados de hacer llegar el producto al consumidor final.

A continuación se muestra un gráfico que clarifica la cadena de valor del calzado.



En la siguiente gráfica podemos ver como se califican las 5 fuerzas que afectan al sector del calzado, Grado de rivalidad, poder negociación de los compradores, poder negociación proveedores, barreras de entrada, y productos sustitutos.



A simple vista, se puede apreciar que la fuerza que más destaca es el grado de rivalidad en el sector. Aunque el sector está altamente fragmentado, la competitividad entre los grandes fabricantes es alta.



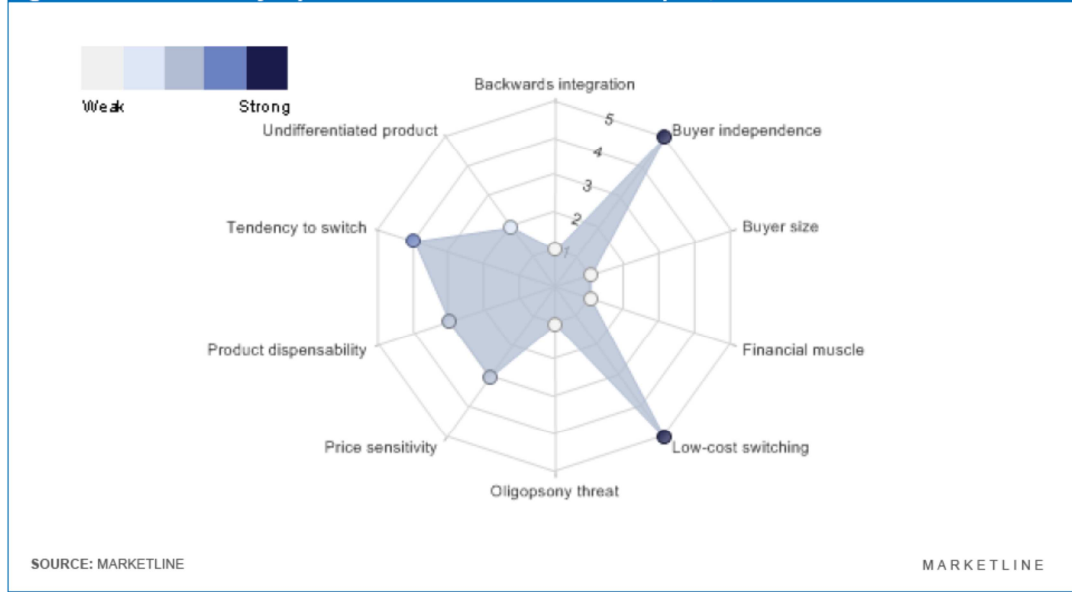
La posibilidad de nuevos entrantes en el sector también es alta, debido principalmente a los costes bajos de producción que se consiguen al externalizar la producción a países de Europa del Este o China.

El poder de negociación tanto de proveedores y clientes es reducido, y la posibilidad de productos sustitutivos es reducida.

I. PODER NEGOCIACIÓN CLIENTES:

En el siguiente apartado trataremos los diferentes aspectos que influyen en la compra del producto y que factores son claves para darle poder de negociación al cliente.

Figure 6: Drivers of buyer power in the footwear market in Spain, 2011



Hay factores clave que condicionan el poder de negociación de los clientes que en este sector no son aplicables.

- **La integración hacia atrás**, es muy poco probable por parte del consumidor, ya que implicaría realizar ellos mismos sus zapatos.
- **El tamaño del consumidor** es de poca relevancia también, ya que el calzado es un producto destinado al consumidor final y no a un grupo o asociación de



consumidores. Por el contrario la independencia del consumidor a la hora de la compra es alta, ya que esta sometido totalmente a su juicio y gusto.

- **El músculo financiero** en este caso también es nulo, ya que no es necesario una financiación para adquirir este tipo de producto.
- **Indiferenciación del producto:** Su importancia dentro del poder de negociación es baja, ya que el calzado se caracteriza por las miles de posibilidades de fabricación y diseño posibles.

Los factores clave que más condicionan serían los siguientes:

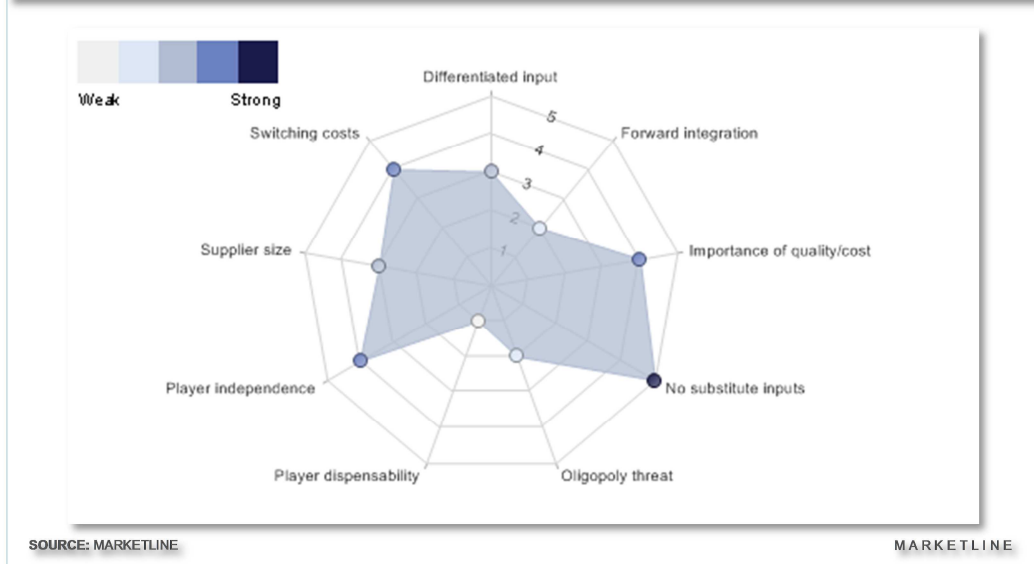
- **Variedad Low-Cost:** El abaratamiento de los precios por la externalización a países con menos coste de mano de obra, ha hecho bajar considerablemente los precios del calzado. Esto ha podido influir en que exista tendencia a adquirir gran variedad a un bajo coste en vez de un menor número a más precio.
- **La independencia de compra:** A la hora de la compra el cliente es el que decide que es lo que le conviene. La decisión de compra recae sobre el individuo individual, aunque cada vez las grandes cadenas distribuidoras marcan tendencias, son los clientes finales quien aceptan o no esa propuesta.
- **Tendencia al cambio:** El calzado es un artículo de moda y está sometido a las tendencias del mercado. Esto hace que los consumidores sean propensos a adquirir nuevos productos más acorde con la última moda y por tanto aumenten su posición negociadora.
- **Sensibilidad al precio.** El calzado es un bien de necesidad básica. La sociedad es sensible al precio según estatus socioeconómico, pero esto no determina su poder de negociación, ya que hay varios clústeres y nichos a los que dirigirse.
- **Distribución del calzado:** Su distribución es a través de pequeños comercios, grandes superficies, tiendas especializadas, etc... Esto hace que la forma de conseguir el calzado sea relativamente fácil para el consumidor, lo que le hace disminuir su capacidad de negociación frente al fabricante o distribuidor de calzado.

En general, el poder de compra del cliente en el mercado es moderado.

II. PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES.

Los proveedores en el sector del calzado son definidos como manufactureros. Según en la parte de la cadena de valor que se encuentren se definen un proveedor u otro. En el caso de los distribuidores, los proveedores serian el fabricante del calzado y en el caso del fabricante, el proveedor sería el curtidor de pieles.

Figure 7: Drivers of supplier power in the footwear market in Spain, 2011



En el gráfico anterior podemos apreciar que aspectos componen el poder de negociación de los proveedores.

Como aspectos menos influyentes se encuentran los siguientes:

- Integración por parte de los suministradores hacia delante: En este caso es valorada como una amenaza intermedia, ya que no es extraño que los fabricantes vendan sus propios productos al consumidor final.
- Oligopolio: En el sector del calzado existen una amplia oferta de manufactureros. Según los datos de la FICE (Federación de Industrias del Calzado Español) en 2010 se contaban con un total de 1.462 empresas. Al ampliar el número de proveedores, la capacidad de negociación disminuye.
- Tamaño del proveedor: Este factor es considerado como bajo-medio debido a que la dimensión de las empresas es de un tamaño medio o pequeño. La mayoría son PYMES establecidas principalmente entre la comunidad de Valencia y La Rioja. La multiplicidad de empresas creadas y la especialización de cada una de ellas, les



hace poco probables de acaparar un alto porcentaje de la cuota de mercado. En el caso de grandes manufactureros que tienen su producción en países asiáticos o de Europa del Este, y que además cuentan con una gran aceptación de su marca, como es el caso de Nike, tienen una mayor cuota de mercado, pero la tónica general es un tamaño medio con multiplicidad de empresas.

- Según la tabla posterior el 43% del total de las empresas tiene entre 20 y 49 trabajadores.

3.1.2. empleo / employment							
por tamaño de empresa / by company size							
	2006	2007	2008	2009	2010	%	10/09%
3 - 5 trabajadores / workers	2.859	2.512	2.160	2.424	1.954	8,55%	-19,39%
6 - 9 trabajadores / workers	2.812	2.547	2.443	2.254	2.018	8,83%	-10,47%
10 - 19 trabajadores / workers	8.324	7.625	7.387	6.195	5.421	23,72%	-12,49%
20 - 49 trabajadores / workers	13.393	12.186	11.173	11.386	9.878	43,21%	-13,24%
50 - 99 trabajadores / workers	4.201	3.857	3.651	2.963	2.434	10,65%	-17,85%
+100 trabajadores / workers	1.932	1.988	2.242	2.119	1.153	5,04%	-45,59%
total	33.521	30.715	29.056	27.341	22.858	100%	-16,40%

Fuente: FICE

- Diferenciación en el Input. La calidad de los materiales con los que trabajan los proveedores es un factor que influye en su poder de negociación. El tener un buen tratado de pieles o materiales innovadores hace variar la negociación con un proveedor u otro. En el gráfico es valorada con valor medio ya que aunque es un factor importante, se entiende que el mercado de los suministradores de materiales es un mercado amplio donde además entran en juego mercados emergentes como China.
- Los aspectos más relevantes en el poder de negociación de los proveedores son los siguientes:
 - Importancia en el coste y la calidad: Es la mejor baza con la que cuentan los proveedores. El coste es el determinante de todo el negocio. El ideal el conseguir precio y calidad en la misma operación pero debido a la gran diversidad de enfoques en el sector se pueden conseguir varias combinaciones en función del nivel sociocultural al que se lance. La entrada de nuevos mercados con costes más baratos hizo en años anteriores sufrir al mercado español, pero a diferencia de otros



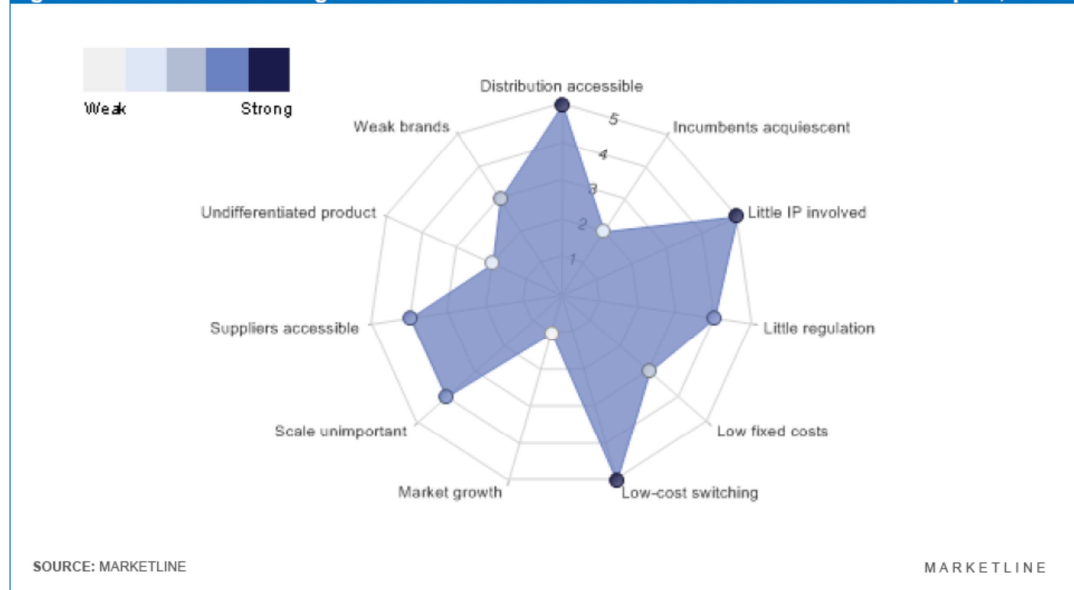
mercados como el chino, España basa su diferenciación como fabricante en gran calidad en piel y diseño.

- Variedad en los costes: Tal y como ya hemos comentado en el apartado anterior, nuevos mercados con menores precios de mano de obra y trabajo en materiales ha hecho el coste un factor clave para la negociación.
- No productos sustitutivos: Hasta hoy en día, no hay otra forma de proveerse en el mercado del calzado que no sea a través de la empresa manufacturera establecida. El mercado del calzado sigue siendo un mercado artesanal y que aunque hay gran avance tecnológico, no ha habido un cambio tecnológico radical que lo haga fácilmente sustituible.

III. NUEVOS ENTRANTES

En el siguiente gráfico podemos ver las características que determinan la entrada de nuevas empresas en el mercado de calzado español.

Figure 8: Factors influencing the likelihood of new entrants in the footwear market in Spain, 2011



Aspectos menos relevantes:

- **El crecimiento del mercado:** El mercado español sufrió durante 2009 una gran recesión provocada por la situación económica del país. Esto ha hecho que el crecimiento del mercado se frenará e incluso retrocediera llegando en 2011 a tasas

de -2.3%. (Ver gráfica posterior). Para nuevos entrantes, estos datos hacen el mercado poco atractivo para invertir.

Year	\$ million	€ million	% Growth
2007	7,133.5	5,385.0	
2008	7,360.3	5,556.1	3.2
2009	7,548.2	5,698.0	2.6
2010	7,526.7	5,681.8	-0.3
2011(e)	7,351.5	5,549.5	-2.3
CAGR: 2007–11			0.8%
SOURCE: MARKETLINE			MARKETLINE

- **Marcas débiles:** Las empresas manufactureras no son conocidas por el consumidor final. Tienen reputación dentro de los clústeres donde se sitúan. Las marcas reconocidas son las de distribuidores y comerciantes, los cuáles invierten parte de sus recursos en ser reconocidas.
- **Bajos costes fijos:** Este factor es de importancia media. Los costes de iniciar un negocio de calzado son relativamente bajos. El sector se caracteriza por la posibilidad de subcontratar partes de la producción a empresas especializadas situadas en zonas próximas o en zonas con costes de mano de obra más accesible. Por lo que este factor influirá pero no será determinante.

Los factores que hacen accesible el mercado son los siguientes:

- **Distribución accesible:** La distribución dentro el mercado es accesible. La abundancia de mano de obra especializada en este sector, hace fácil la búsqueda de mercados donde vender el producto. La externalización y compra por parte de grandes cadenas de textil hace accesible buscar una forma de distribuir y posicionarse en el mercado.
- **Poca regulación:** El mercado del calzado cuenta con poca regulación. Normas específicas como el etiquetado o la seguridad en el trabajo son las más limitantes, pero no suponen una barrera de entrada excesivamente restringente.
- **Acceso a suministradores:** El acceso a materias primas no es problemático en zonas “clusterizadas”, ya que es posible obtener cualquier componente del producto o del proceso de producción. En el caso de materias primas más



especializados o innovadoras, la importación es la mejor opción y a la cual no es difícil de acceder por situarse en mercados próximos como el italiano.

- **Economía de Escala:** Puede ser difícil para un nuevo entrante hacerse con una gran cartera de clientes y por tanto aumentar su producción hasta conseguir mejores costes, pero este tipo de producción solo se da en grandes distribuidores y estos escasean en el sector. Por lo que es un factor a no tener muy en cuenta a la hora de decidir entrar en el mercado.
- **Involucración en Internet:** El sector del calzado no utiliza internet como forma de venta. Al ser un bien de moda, la población es reacia a comprar estos artículos por internet. Las páginas son utilizadas más como catálogo que como punto de venta. Esta poca implicación en la tecnología lo hace atractivo para posibles competidores.

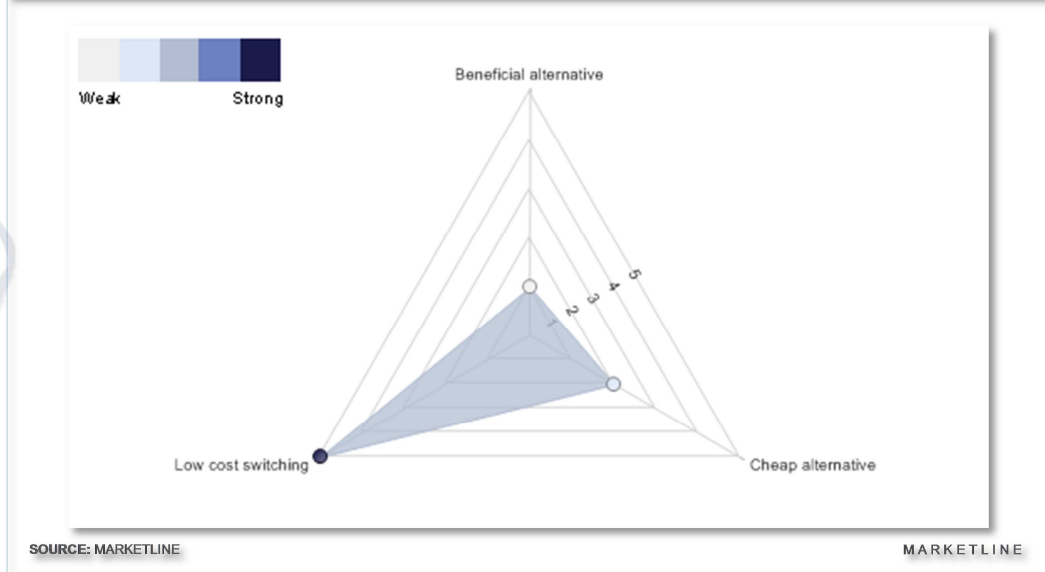
En general, el mercado del calzado es un mercado bastante accesible debido principalmente a pocos costes fijos y gran accesibilidad a suministradores.

IV. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.

Los productos sustitutivos dentro del mercado del calzado son prácticamente nulos.

Al ser un bien básico no existen remplazos posibles. Pero si es cierto que existe una posibilidad de sustitución entre varios tipos de calzado. Según las modas el tipo de zapato va cambiando y sustituye a algunos que han estado llevándose durante años. El factor económico puede jugar un papel en esto, ya que a tiempos donde la economía es peor los clientes buscan alternativas más baratas para cubrir la misma necesidad.

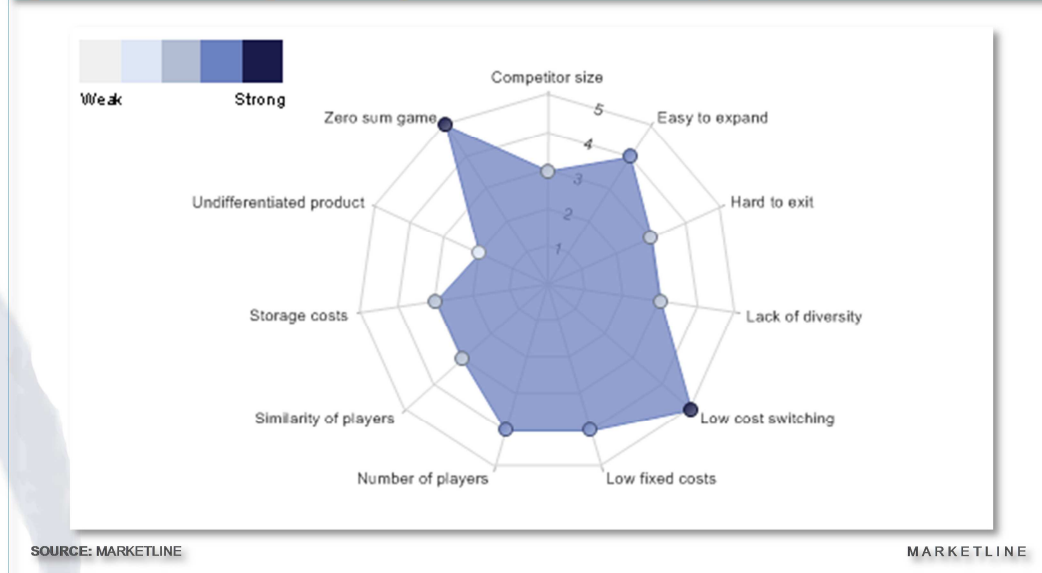
Figure 9: Factors influencing the threat of substitutes in the footwear market in Spain, 2011



V. RIVALIDAD EN EL SECTOR.

Como ya hemos comentado anteriormente, el sector español del calzado es muy fragmentado. Esto implica gran competitividad. Veamos los factores que influyen.

Figure 10: Drivers of degree of rivalry in the footwear market in Spain, 2011





- **Balanza cero:** Las ganancias de un competidor son las pérdidas de otro. Es decir, el mercado esta lleno de pequeñas empresas, en su mayoría PYMES donde el conseguir cuota de mercado implica quitársela a tu competidor. Una nueva tecnología o unos buenos diseños pueden determinar que los pedidos pasen de una empresa a otro.
- **Numero de empresas:** El sector tanto a nivel español como europeo está representado por un gran número de empresas. Tal como se ha mencionado en el punto F2, existían según datos de 2010, 1.462 empresas en el sector.
- **Similitud de empresas:** Aunque existen un gran número de empresas con procesos productivos similares, también existen empresas con un rango de especialización muy alto. En concreto, pueden ser especialistas en el trato de un determinado material, de un diseño concreto, o de un tipo de calzado específico.
- **Bajos costes de cambio de proveedores:** En el caso del sector español donde la producción esta concentrada en zonas específicas, el acceso a proveedores es relativamente fácil de conseguir. Es un sector donde la imitación entre empresas es común y donde se intenta atraer al cliente con mejora de precios y nuevos materiales. Por lo tanto los costes de cambio de proveedor son bajos y hacen más competitivo el mercado.

En general el mercado del calzado español es bastante competitivo por los factores antes mencionados. Pero otro factor a tener en cuenta es la entrada de nuevos competidores de países emergentes. En el año 2000, el sector sufrió una gran crisis que implico gran destrucción de empleo, debido a los bajos costes de mano de obra por parte del sector chino. Implico también cambios estratégicos en algunos distribuidores que externalizaron su producción allí. Pero hoy en día el mercado esta resurgiendo y se lucha unidamente para diferenciar a España como marca de un zapato de calidad y diseño único.

2.7. EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN ESPAÑA DE 2007 A 2010

a) Evolución del uso del comercio electrónico por población general y por género.

Tabla 1

Porcentaje de personas que compraron y venden en Internet: total nacional y por género

Porcentaje de personas que compraron en Internet: Total Nacional y por Género						
	Compras de bienes y servicios			Ventas de bienes y servicios		
	2007	2010	Diferencia 2007 vs 2010	2007	2010	Diferencia 2007 vs 2010
Total Personas	13,0%	17,4%	4,4	6,0%	8,6%	2,6
Hombre	15,7%	19,4%	3,7	8,1%	11,0%	2,9
Mujer	10,3%	15,4%	5,1	3,6%	6,0%	2,4
Diferencia de proporciones Hombres vs Mujeres	1,5	1,3	-	2,3	1,8	-

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Las personas que usan internet para realizar compras de bienes o servicios han crecido en España 4,4 puntos porcentuales en el periodo 2007–2010.

La ventas, en cambio, no tienen el mismo nivel que las compras pero también han crecido (2,6 puntos porcentuales). En términos proporcionales las ventas han crecido más que las compras. En 2010 las compras por internet son 1,34 veces más grandes que en 2007, y las ventas son 1,43 veces más grandes.

En el caso de diferenciación entre hombres y mujeres, la proporción de hombres que compra pasa de 1,5 en 2007 a 1,3 en 2010. En el caso de las ventas, la reducción es superior pasando de un 2,3 a un 1,8.

b) Evolución del uso del comercio electrónico por edad

Tabla 2

Porcentaje de personas que vendieron y compraron por Internet por grupos de edad

	Compras						Ventas					
	Ranking	2007	Ranking	2010	Ranking	Diferencia 2007 vs 2010	Ranking	2007	Ranking	2010	Ranking	Diferencia 2007 vs 2010
16 a 24 años	2	16,5	3	19,9	3	3,4	5	4,5	4	6,1	5	1,6
25 a 34 años	1	21	1	27,4	2	6,4	2	6,8	1	12	1	5,2
35 a 44 años	3	15,1	2	22,8	1	7,7	1	7,2	2	9,4	3	2,2
45 a 54 años	4	11,6	4	14,3	4	2,7	3	5,8	5	6	6	0,2
55 a 64 años	5	4,4	5	7,1	5	2,7	4	4,8	3	6,7	4	1,9
65 a 74 años	6	1,3	6	2,7	6	1,4	6	0,9	6	3,9	2	3

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE)



Por franja de edad quienes lideran son las personas del grupo de 25 a 34 años. En las compras en 2010 se llegó a un nivel de 27,4% en la propensión a comprar por Internet. Creció 6,4 puntos porcentuales.

En cambio, el grupo que menos creció fue el de los adultos mayores (65 a 74 años), sin embargo, merece la pena resaltar que en términos proporcionales el crecimiento fue de más del doble. En 2007 compraron 1,3% de las personas, y en 2010 el 2,7% de decir 2,1 veces más.

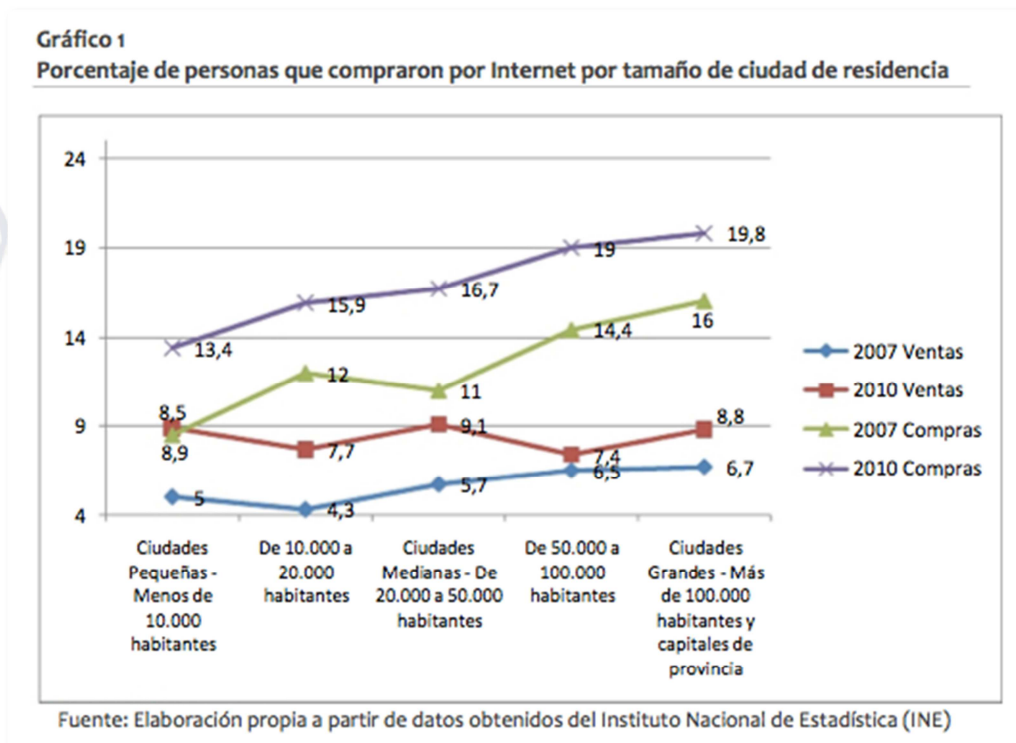
El grupo de edad que protagoniza el mayor crecimiento en ventas por internet es el de la franja de 25 a 34 años con un incremento de 5,2 puntos porcentuales. Este grupo de edad de 25 a 34 años, pasaron por tanto a ser los principales vendedores por internet, desbancando a los situados en la franja de edad, 35-44 años, que eran los líderes en 2007.

Llama la atención que el segundo grupo de edad con más crecimiento en ventas es el de 65 a 74 años, tres puntos porcentuales más en tres años. El incremento es ligeramente mayor que el de la población en general, que aumentó 2,6 puntos porcentuales. Por lo tanto,

La gente del grupo de mayor edad también se incorpora al uso de internet en cuanto al comercio electrónico se refiere.



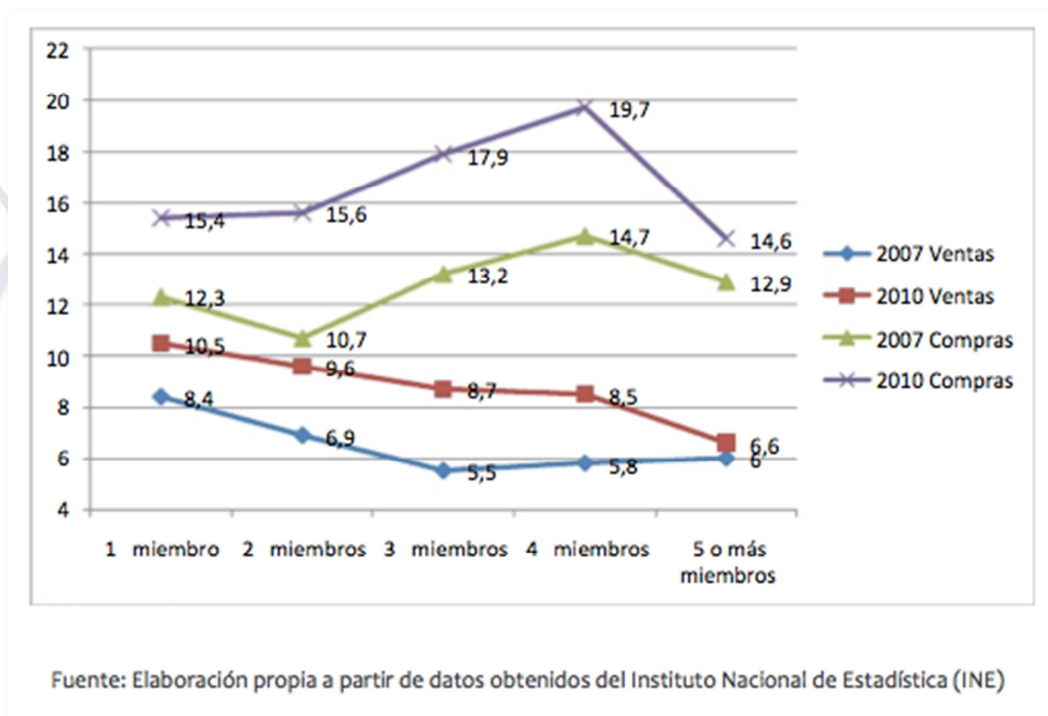
c) Evolución por tamaño de ciudad de residencia.



De 2007 a 2010 aumentó la uniformidad del comercio electrónico entre los diferentes tamaños de ciudad. En las compras, la diferencia entre el tamaño de ciudad que más y menos compró por internet fue de 7,1 puntos porcentuales. En 2010 fue menor, de 6,4 puntos porcentuales.

En las ventas se registro la misma tendencia. En 2007 la diferencia entre el tamaño de población que menor y mayor porcentaje registraron de participación en comercio electrónico fue de 2,4 puntos porcentuales (4,3 % en ciudades de 10 mil a 20 mil habitantes en comparación la que más tuvo, las ciudades grandes, 6,7%). En 2010, esta diferencia fue menor, de 1,5 puntos porcentuales, cuando se compara el porcentaje de ciudades pequeñas (8,9%) con el de ciudades de 50 a 100 mil habitantes (7,4%).

d) Evolución por tamaño de Hogar



El Gráfico 2 muestra que los hogares de cuatro miembros son los que encabezan los rankings en obtención de bienes y servicios por internet.

En contraste el hogar de dos miembros fue el que menos compró por internet en 2007, pero en 2010 fueron los hogares más grandes (de 5 miembros o más).

Los rankings de los dos años muestran que no hubo grandes variaciones del año 2007 al año 2010. La excepción fueron los hogares con más miembros (5 o más), donde sólo creció un 0,6%

En 2010 se consolidó el patrón que de alguna manera se presentó en 2007:

Cuanto más grande es el hogar, menos vende por internet.

En esta clasificación la uniformización decrece. La distancia entre los tamaños de hogar que más hacen en comercio electrónico pasó de 2,4 puntos porcentuales en 2007 a casi cuatro puntos porcentuales en 2010.

Es decir, en las ventas por internet aumentó la diferencia entre los hogares más pequeños (de un miembro) y los hogares más grandes (de cinco o más miembros).

e) Evolución al nivel de comunidades autónomas.

Tabla 2
Porcentaje de personas que intercambiaron bienes in servicios por Internet por Comunidad Autónoma ordenadas por crecimiento de puntos porcentuales de compras

	Compras						Ventas					
	Ranking	2007	Ranking	2010	Ranking	Diferencia 2007 vs 2010	Ranking	2007	Ranking	2010	Ranking	Diferencia 2007 vs 2010
Ceuta	18	5,4%	16	13,1%	1	7,7	8	5,1%	4	9,5%	4	4,4
País Vasco	5	13,3%	4	20,9%	2	7,6	6	6,3%	9	8,1%	10	1,8
Navarra (Comunidad Foral de)	6	12,7%	5	19,9%	3	7,2	18	2,7%	18	4,2%	12	1,5
Castilla-La Mancha	16	7,8%	11	14,7%	4	6,9	7	5,5%	17	6,0%	16	0,5
Cantabria	9	11,7%	6	18,3%	5	6,6	16	4,1%	11	8,0%	5	3,9
Extremadura	17	7,7%	14	14,1%	6	6,4	13	4,8%	3	9,6%	2	4,8
Asturias (Principado de)	7	11,8%	7	18,0%	7	6,2	11	4,9%	12	7,9%	8	3
Castilla y León	12	10,3%	9	15,8%	8	5,5	10	5,1%	14	6,6%	13	1,5
Galicia	13	9,5%	13	14,4%	9	4,9	9	5,1%	7	8,4%	7	3,3
Madrid (Comunidad de)	1	19,5%	1	24,0%	10	4,5	2	7,8%	10	8,1%	18	0,3
Balears (Illes)	3	17,5%	3	21,9%	11	4,4	1	8,2%	6	8,5%	17	0,3
Cataluña	2	18,3%	2	22,6%	12	4,3	3	7,3%	2	10,9%	6	3,6
Aragón	8	11,7%	10	15,7%	13	4	15	4,5%	5	9,0%	3	4,5
Andalucía	14	9,5%	15	13,4%	14	3,9	17	4,0%	13	6,9%	9	2,9
Comunidad Valenciana	10	11,4%	12	14,4%	15	3	5	6,7%	1	12,1%	1	5,4
Rioja (La)	4	13,7%	8	16,1%	16	2,4	14	4,7%	15	6,0%	14	1,3
Murcia (Región de)	15	8,2%	18	10,6%	17	2,4	4	6,8%	8	8,4%	11	1,6
Canarias	11	10,7%	17	11,0%	18	0,3	12	4,9%	16	6,0%	15	1,1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Todas las Comunidades Autónomas progresaron en su comercio electrónico.

La comunidad que más progresó medido en puntos porcentuales de 2007 a 2010 fue Ceuta. Aumentó 7,7 puntos porcentuales pasando de la posición 18 a las posición 16. Las que más progresos tuvieron fueron los vascos y navarros, que en los años analizados estuvieron en las primeras posiciones.

Murcianos y canarios fueron los que menos progresaron, y que además están en los últimos lugares del porcentaje de personas que compran por internet en el año 2010. La Rioja también fue de las comunidades autónomas que menos creció (sólo 2,4 puntos porcentuales), Sin embargo en el ranking de 2010 ocupa una posición media (octavo). Madrid, Baleares y Cataluña a pesar de no haber sido las comunidades que más crecieron, se comportaron de manera muy consistente. Ocuparon unos de los tres primeros lugares en ambos años.



En lo que a las ventas se refiere, llama la atención que las comunidades que en 2007 ostentaron los primeros dos lugares, desaparecen de las primeras posiciones en 2010.

La única comunidad que se mantiene en su posición es Navarra, en el decimo octavo lugar. Si analizamos los crecimientos medidos por puntos porcentuales, las comunidades autónomas con mayor incremento del comercio electrónico fueron la valenciana y la extremeña con incrementos de 5,4 y 4,8 puntos porcentuales respectivamente.

Les siguieron Aragón y Ceuta, que crecieron en puntos porcentuales prácticamente lo mismo, 4,5 y 4,4 respectivamente. Por último, en el quinto lugar destaca la comunidad cántabra con un incremento de 4 puntos en comercio electrónico entre 2007 y 2010.

Tabla 3
Porcentaje de personas que compran por familia de productos según características demográficas y sociales en el año 2010

	Productos de alimentación	Bienes para el hogar (muebles, juguetes, etc.)	Material deportivo, ropa	Equipamiento electrónico (p. ej. cámaras.)
Total Personas	10,7	19	28,3	18,9
Hombre	8,7	18,7	29	23,5
Mujer	13,2	19,3	27,4	13
De 16 a 24 años	2,4	10,6	34,1	17,8
De 25 a 34 años	9,2	19,2	31,6	21,6
De 35 a 44 años	15,2	23,1	29,1	17,3
De 45 a 54 años	11,2	19,8	22,9	19,9
De 55 a 64 años	15,6	18,4	10,8	15
De 65 a 74 años	17,8	19,5	13,8	9,4
Ciudades Pequeñas - Menos de 10.000 habitantes	6,9	22,9	32,6	19,9
De 10.000 a 20.000 habitantes	9,3	17,3	27,3	15,8
Ciudades Medianas - De 20.000 a 50.000 habitantes	9,6	21,3	27,1	20,2
De 50.000 a 100.000 habitantes	8,6	16,4	25,1	20,6
Ciudades Grandes - Más de 100.000 habitantes y capitales de provincia	13,2	17,9	28,2	18,6
1 miembro	8,9	14,3	23,3	17,1
2 miembros	13,4	18,3	24,7	17,1
3 miembros	11,7	20	28,2	16,9
4 miembros	8,2	19,7	29,4	20,2
5 o más miembros	11,7	16,9	34	24,5
Educación Primaria	7,1	12,4	22,5	10,6
Primera etapa de Educación Secundaria	10,2	20,3	37,1	15,2

Segunda etapa de Educación Secundaria	9,2	17,8	28	19,1
Formación Profesional de Grado Superior	7,9	19,2	29,2	23,2
Educación Superior	13,2	19,9	25,9	19,2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE)



En la compra de bienes para el hogar y material deportivo prácticamente no hay diferencia de compra entre géneros. Sin embargo, las españolas son 1,5 veces más propensas a comprar productos de alimentación a través de Internet que los hombres, y por el contrario, ellos con 1,8 veces más propensos a comprar productos y gadgets electrónicos.

Es decir, ellas prefieren comprar productos de alimentación y ellos productos electrónicos.

Con excepción del grupo de 45 a 54 años, cuanto más edad se tiene más compra de productos alimenticios.

Pero en los productos electrónicos, prácticamente el patrón es el contrario.

Cuanta más edad se tiene, menos se compran productos como cámaras, teléfonos móviles, etc.

El tamaño de ciudad también está relacionado con la proporción de compras que se hacen del sector de alimentación.

Cuanta más grande es la ciudad, mayor la cantidad de personas que hacen compras online de productos comestibles.

En las otras tres áreas, los consumos son relativamente uniformes, es decir, el tamaño de ciudad no influye en la proporción de personas que compran bienes electrónicos, productos para el hogar o artículos deportivos y ropa.



f) Diferencias por Comunidades autónomas

Las comunidades autónomas con más preferencia a comprar productos y servicios españoles son Extremadura, Castilla y León y Valencia (Tabla 5). Esta apreciación se ve reforzada por el hecho de que estas comunidades autónomas son de las menos propensas a comprar en lugares desconocidos.

Otro patrón que claramente se puede ver en la Tabla 4, es que País Vasco, Murcia, Asturias, Madrid y Cantabria tienen una fuerte preferencia a comprar en el exterior, tanto en otros países de la Unión Europea, como en el resto de mundo. En ambos casos, ocupan las primeras posiciones en el ranking.

Por término medio, hay una diferencia de 61,5 puntos porcentuales entre las compras nacionales y las compras en el resto de la UE, lo cual es paradójico porque una de las grandes ventajas del comercio electrónico es acceder a productos de cualquier lugar del mundo. Esta paradoja seguramente está influida por la desconfianza en el comercio electrónico en cuanto a entrega, devolución y cambios, y también en cuanto a la percepción de la seguridad de pago.

Tabla 5
Porcentaje de personas que compraron en internet según origen de compra por Comunidad Autónoma ordenado por ranking de compras nacionales

	2009							
	Ranking	Nacionales	Ranking	Otros países de la UE	Ranking	Resto del mundo	Ranking	Desconocido
Extremadura	1	94,1%	15	21,3%	6	17,9%	17,0	0,0%
Castilla y León	2	91,7%	12	26,4%	9	16,4%	13	4,0%
Comunidad Valenciana	3	90,2%	8	28,7%	13	13,7%	15	2,3%
País Vasco	4	89,1%	1	34,7%	3	20,1%	10	5,1%
Murcia (Región de)	5	88,4%	3	33,4%	17	8,2%	12	4,7%
Asturias (Principado de)	6	87,2%	2	34,5%	2	21,0%	9	5,8%
Madrid (Comunidad de)	7	86,7%	4	33,1%	4	19,8%	4	7,1%
Navarra (Comunidad Foral de)	8	86,1%	6	29,1%	10	15,2%	3	7,8%
Baleares (Illes)	9	86,1%	14	26,0%	5	18,7%	6	6,6%
Rioja (La)	10	86,0%	13	26,4%	12	14,2%	8	6,0%
Aragón	11	85,8%	16	20,2%	11	14,5%	7	6,2%
Canarias	12	85,8%	17	11,1%	16	10,7%	16	2,3%
Galicia	13	85,5%	9	28,5%	8	16,9%	11	5,1%
Castilla-La Mancha	14	85,2%	10	28,1%	7	17,0%	14	3,2%
Cantabria	15	84,4%	5	29,6%	1	27,7%	2	8,7%
Andalucía	16	82,1%	11	27,3%	15	11,8%	5	6,6%
Cataluña	17	76,2%	7	28,8%	14	12,0%	1	12,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE)



g) Desconocimiento: utilización y posibilidades del comercio electrónico.

EL índice de Desconocimiento muestra que las comunidades autónomas peor situadas (con más alto índice) son Extremadura, Castilla La Mancha, Galicia y Murcia. El Índice en todos los casos es mayor a 30 (Tabla 7).

Esto quiere decir que extremeños, castellano manchegos, gallegos y murcianos son los que menos usan el comercio electrónico bien porque no saben hacerlo o bien porque no han tenido necesidad de comprar bienes y servicios a través de internet.

En el otro extremo, las comunidades mejor situadas son Ceuta, Baleares y Madrid. En los tres casos el índice se situó en un nivel menor a los 22 puntos. Por lo tanto, son las comunidades autónomas que reportan menos falta de conocimiento y necesidad en lo referente al comercio electrónico.

Tabla 7'

Porcentaje de personas que no compraron por internet según causa, por Comunidad Autónoma y ordenadas por el "Índice de Desconocimiento"

Abreviación de la variable de la encuesta	Falta de conocimientos		Falta de Necesidad		Índice de Desconocimiento	
	Ranking	Por falta de conocimientos	Ranking	Porque no ha tenido necesidad	Ranking	Índice de Desconocimiento del correo electrónico
Total nacional	-	13,6%	-	39,2%	-	26,4
Extremadura	4	17,1%	1	53,2%	1	35,2
Castilla-La Mancha	1	19,2%	6	43,4%	2	31,3
Galicia	7	16,7%	3	44,9%	3	30,8
Murcia (Región de)	9	16,5%	5	44,1%	4	30,3
Asturias (Principado de)	6	16,7%	7	43,2%	5	30,0
Comunidad Valenciana	10	15,2%	4	44,5%	7	29,9
Rioja (La)	15	12,2%	2	47,3%	6	29,8
Cantabria	3	17,7%	10	39,9%	8	28,8
Andalucía	11	14,3%	8	42,9%	9	28,6
Canarias	12	13,9%	9	41,8%	10	27,9
Castilla y León	8	16,7%	11	38,1%	11	27,4
Aragón	5	16,7%	13	35,5%	12	26,1
Cataluña	19	8,5%	12	37,3%	13	22,9
Navarra (Comunidad Foral de)	13	13,2%	15	32,6%	14	22,9
País Vasco	16	11,6%	14	34,0%	15	22,8
Melilla	2	18,0%	18	26,3%	16	22,2
Madrid (Comunidad de)	14	12,7%	17	30,9%	17	21,8
Balears (Illes)	17	11,1%	16	32,0%	18	21,6
Ceuta	18	10,9%	19	22,5%	19	16,7

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

h) Desconfianza: seguridad en el pago y de entrega y cambio de productos.

Las comunidades autónomas con más desconfianza son Melilla, Castilla y León, Castilla La Mancha, Murcia y Valencia. Todas ellas tienen un índice de 29 puntos o más. En el otro extremo, las que menos desconfianza mostraron son Cataluña, Ceuta y Baleares cuyo índice es de 21 puntos o menos.

Tabla 8
Porcentaje de personas que no compraron por internet según causa, por Comunidad Autónoma y ordenadas por "Falta de confianza en recepción o devolución de productos"

Abreviación de la variable de la encuesta	Desconfianza en recepción/devolución		Entrega Problemática		Preocupación por la seguridad en el pago		Índice de Desconfianza	
	Ranking	Por falta de confianza respecto a la recepción ó devolución de los productos, reclamaciones e indemnizaciones	Ranking	Porque la entrega de productos encargados a través de Internet es problemática (p.ej., tiempo de entrega demasiado largo, distribución complicada, etc)	Ranking	Porque le preocupa la seguridad en el pago (p.ej. dar datos de la tarjeta de crédito a través de Internet)	Ranking	Índice de Desconfianza del correo electrónico
Total nacional	-	28,2%	-	12,1%	-	36,0%	-	25,4
Melilla	3	36,6%	1	20,4%	1	52,4%	1	36,5
Castilla y León	1	38,5%	3	16,0%	2	45,9%	2	33,5
Castilla-La Mancha	4	36,0%	4	14,4%	3	45,2%	3	31,9
Murcia (Región de)	2	37,4%	8	12,5%	4	42,8%	4	30,9
Comunidad Valenciana	6	32,5%	10	12,4%	5	42,0%	5	29,0
Asturias (Principado de)	7	32,5%	2	16,6%	11	36,7%	6	28,6
Cantabria	8	30,8%	11	11,7%	6	41,6%	7	28,0
Galicia	5	34,1%	6	12,6%	12	36,0%	8	27,6
Extremadura	9	30,3%	9	12,4%	9	38,3%	9	27,0
Aragón	10	29,2%	13	10,5%	7	40,3%	10	26,7
Canarias	12	26,9%	7	12,6%	8	40,1%	11	26,5
Madrid (Comunidad de)	11	28,0%	12	11,7%	10	37,3%	12	25,7
Andalucía	13	25,7%	15	9,8%	13	35,6%	13	23,7
Rioja (La)	14	25,1%	16	8,8%	15	35,1%	14	23,0
Navarra (Comunidad Foral de)	15	24,0%	17	8,7%	16	34,9%	15	22,5
País Vasco	18	21,5%	14	10,2%	14	35,1%	16	22,3
Cataluña	16	23,7%	5	13,5%	17	25,9%	17	21,0
Ceuta	17	22,5%	19	6,7%	18	25,9%	18	18,4
Baleares (Illes)	19	15,7%	18	8,2%	19	17,2%	19	13,7

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE)



Estos últimos datos muestran que el Índice de Desconfianza es más compacto y homogéneo que el Índice de Desconocimiento.

Psicológicamente hablando, en muchas ocasiones el desconocimiento genera desconfianza. Para estudiar si este fenómeno se da en España, en lo concerniente al comercio electrónico, se calcularon las correlaciones entre “Falta de conocimientos” (primera variable en la Tabla 6) y cada una de las tres variables de la Tabla 7:

“Desconfianza en recepción/devolución”, “Entrega Problemática” y “Preocupación por la seguridad en el pago”.

Los cálculos muestran correlaciones mayores a 0,6, lo cual indica que son correlaciones altas o muy altas. Entre “Falta de conocimientos” y “Desconfianza en recepción/devolución” la correlación es de 0,63. Entre “Falta de conocimientos” y “Entrega Problemática” la correlación es de 0,73. Por último, 0,92 fue la correlación entre “Falta de conocimientos” y “Preocupación por la seguridad en el pago”.

Es decir, cuanto más “Falta de conocimiento”, más falta de confianza en recepción/devolución, la entrega y en la seguridad en el pago.

Por lo tanto, se puede concluir que en el contexto del comercio electrónico en España, el desconocimiento está íntimamente relacionado con la desconfianza en él.

3. Análisis del Sector.





En este apartado se definirá y analizará el sector en el que se desenvuelve B4U.

3.1. DEFINICIÓN DEL SECTOR

B4U se enmarca en el sector del calzado, más concretamente, dentro del subsector de calzado personalizado de tipo bailarina, destinado a mujeres.

3.2. DATOS DEL SECTOR

Analizando el valor del mercado del calzado en España durante los últimos cinco años (2007-2011), según Marketline (ver fuentes), se comprueba que éste ha sufrido un cambio de tendencia, desde el crecimiento continuo correspondiente al período 2007-2009 hasta una disminución del 0,3% en 2010 y del 2,3% en 2011. Todo esto, se muestra en la siguiente tabla.

Table 1: Spain footwear market value: \$ million, 2007–11(e)

Year	\$ million	€ million	% Growth
2007	7,133.5	5,385.0	
2008	7,360.3	5,556.1	3.2
2009	7,548.2	5,698.0	2.6
2010	7,526.7	5,681.8	-0.3
2011(e)	7,351.5	5,549.5	-2.3
CAGR: 2007–11			0.8%

SOURCE: MARKETLINE MARKETLINE

Probablemente, el mencionado retroceso se deba a la disminución que ha sufrido el consumo privado con motivo de la crisis económica.

En cuanto a la balanza comercial del calzado (ver fuentes) ésta ha recuperado el signo positivo en el primer trimestre de 2012, algo que no ocurría desde 2007. Este hecho se debe al incremento de las exportaciones en un 15,5% en dicho trimestre, unido con la disminución de las importaciones en un 14,6%, debido a la caída del consumo interno. El principal destino de nuestras exportaciones es la Unión Europea, aunque las ventas al exterior de ésta aumentaron un 14% en valor. De hecho, en 2011, el mercado que experimentó un mayor crecimiento fue China. Para

ese mismo año, según la Federación de Industrias del Calzado Español (FICE), las exportaciones de calzado español crecieron un 82% en valor (ver fuentes).

Según la Asociación Valenciana de empresarios del calzado (ver fuentes), España destaca por ser el segundo productor de calzado de Europa, aunque según Marketline, el valor del mercado del calzado español en 2011 representó el 7,6% del total de Europa, por detrás Alemania, Francia y Reino Unido. Todo esto, se muestra en la siguiente tabla.

Table 2: Spain footwear market geography segmentation : (%) by value, 2011(e)

Geography	%
Germany	12.0
France	10.8
United Kingdom	9.4
Spain	7.6
Rest of Europe	60.0
Total	100%

SOURCE: MARKETLINE MARKETLINE

En relación con el empleo en el sector del calzado español y teniendo en cuenta el actual marco económico, FICE destaca que 2011 ha sido un año positivo, ya que no se ha destruido empleo y se ha mantenido el número de empresas y el nivel de producción. Este dato contrasta con el del año 2010, cuando se cerraron 267 empresas y se destruyeron 4483 puestos de trabajo (ver fuentes).

En cuanto a zonas geográficas, en España el sector del calzado se concentra principalmente en la Comunidad Valenciana, que según FICE, representó en 2011 el 44% de la exportación nacional, destacando especialmente la ciudad de Elche, en la cual se fabrica el 42% del calzado español.



3.3. EMPRESAS DESTACADAS

Pretty Ballerinas.

Se trata de una empresa fundada en 2005 y que forma parte del Grupo Mascaró, gran fabricante balear de calzado.

En un principio fue fundada como tienda online dedicada al universo de las bailarinas, aunque debido al éxito, comenzó a abrir tiendas físicas y a expandirse internacionalmente, beneficiándose de la popularidad conseguida a base de triunfar entre famosas de la talla de Doña Letizia Ortiz, Kate Moss, Claudia Schiffer o Kylie Minogue.

Así, Pretty Ballerinas se ha instalado en ciudades como Londres, Milán, Madrid, Barcelona, Nueva York e incluso, recientemente, en el lujoso barrio de Beverly Hills (ver fuentes). No obstante, la mayor parte de sus ventas se hacen a través de su web (ver fuentes).

Las principales características de Pretty Ballerinas son su fabricación artesanal, amplia gama de diseños, comodidad y sobre todo, estilo y exclusividad.

Según David Bell, creador de Pretty Ballerinas, de algunos modelos han fabricado más de un millón de pares, mientras que de otros, como por ejemplo, la bailarina de Swarovski, sólo han producido cincuenta (ver fuentes). No en vano, se han posicionado como bailarinas de lujo y se las conoce con el sobrenombre de “las bailarinas de los famosos”.

Dentro de su amplia gama, encontramos algunos diseños (de rebaja) por 50€, mientras que la mayoría supera los 100€ y los más exclusivos se venden incluso por encima de 400€.

Luciabailarinas

Luciabailarinas (www.lucibailarinas.com) es una tienda online de bailarinas (aunque también ofertan botas), caracterizada por la modernidad, la variedad en el diseño de sus modelos y la integración con redes sociales. La empresa, de reciente creación, se localiza en Santa Pola (Alicante), donde fabrica sus propias bailarinas.





Luciabailarinas podría ser una tienda online más, pero hemos querido destacarla por sus similitudes con el modelo de negocio de B4U, ya que su principal apuesta es la personalización de bailarinas. Por ello, vamos a analizar con mayor detalle la empresa y su modelo de negocio.

a) Productos.

Luciabailarinas ofrece dos tipos de producto: calzado diseñado por ellos y calzado diseñado por el cliente. En ambos casos, el cliente puede adquirir tanto bailarinas como botas. Recientemente (Junio-Julio 2012) han incluido en su oferta las bailarinas “Run & Dance”, diseñadas para ocupar poco espacio y ser llevadas en el bolso, constituyendo un calzado cómodo de repuesto y listo para ser utilizado en cualquier momento de la jornada.

b) Colecciones de calzado.

Luciabailarinas ofrece, a Julio de 2012, cinco colecciones distintas de calzado. En concreto, se trata de tres colecciones de bailarinas, una de yutes y otra de botas.

Las tres colecciones de bailarinas aglutinan aproximadamente 90 modelos, siendo todos ellos diferentes variantes de la misma base de bailarina (misma horma), pero con distintos diseños, a cada cual más original, incluyendo algunos basados en frutas o en países del mundo. De cada modelo puede elegirse la composición (tejido o charol sintético) y la gama cromática (habitualmente se ofrece, por cada modelo, tres versiones de colores diferentes). El forro interior y la plantilla son de piel, mientras que la suela es de crepé. En cuanto a tallas disponibles, se ofrecen desde el número 35 hasta el 41 y su precio es de 49,95€ (gastos de envío incluidos).

En cuanto a las yutes, se trata de alpargatas con suela de yute, ofrecen 7 diseños de la misma base, de composición también a elegir (tejido o charol sintético) y de forro interior y plantilla de piel. Igual que las bailarinas, puede elegirse la versión cromática del modelo entre tres ofertadas. Su precio es de 49,95€ (gastos de envío incluidos) y las tallas ofrecidas son también desde el número 35 hasta el 41.



Por último, Luciabailarinas ofrece una colección de aproximadamente 30 diseños de botas de invierno (todas variantes de la misma base), cuya composición es tejido sintético, mientras que el forro interior y la plantilla son de borreguillo. La suela empleada puede ser en tejido (si el uso va a ser en interior) o en goma E.V.A. (si van a ser usadas en exterior). Al igual que las bailarinas y las yutes, se ofrecen tres versiones cromáticas de cada modelo. El precio de las botas con suela de E.V.A. es de 55€ mientras que las botas de interior cuestan 50€. Ambos precios incluyen los gastos de envío. Las tallas ofrecidas son las mismas que para el caso de bailarinas y yutes, es decir, desde el número 35 hasta el 41.

c) Calzado diseñado por el cliente.

Luciabailarinas ofrece la opción de “diseña tus propias Lucías”, para lo cual, facilitan la descarga de un fichero con tres patrones de diseño (uno para yutes, otro para botas y otro para bailarinas), que el cliente podrá decorar a su gusto, incluso escaneando telas de vestidos para que el calzado vaya a juego con ellos.

El paso siguiente consiste en subir el fichero de diseño a su página web, completar un formulario y adjuntar el justificante de pago, para posteriormente recibir las bailarinas diseñadas en la dirección de envío facilitada.

Además, Luciabailarinas ofrece la opción de visualizar un ejemplo de cómo quedaría finalmente nuestro diseño, de forma que antes de realizar el pago, nos hacemos una idea del resultado final.

No obstante, si el cliente tiene cualquier duda con el diseño, Luciabailarinas ofrece un buzón de correo electrónico al que dirigirse, además de otro buzón de atención al cliente particular.

El precio, que incluye gastos de envío, es de 49,95€ y las tallas disponibles son desde el número 35 hasta el 41.

d) Proceso de diseño y compra de bailarinas personalizadas.

Para profundizar un poco más en el modelo de negocio de Luciabailarinas, hemos considerado necesario establecer contacto con ellos y averiguar cómo es el proceso de compra de unas Lucías personalizadas, dado que es el producto que más se asemeja a los nuestros. Además, con objeto de realizar un juicio objetivo sobre dicho proceso y la empresa, hemos pedido a un familiar que ella misma intentara diseñar y posteriormente comprar sus Lucías. A continuación exponemos la información obtenida.

i. Web.

La web de Luciabailarinas es moderna y con un diseño original, fresco y femenino, que invita a explorar sus productos. No obstante, de cara a buscar información relevante (precios, horario y localización, modo de pago, proceso de diseño, información sobre algunos modelos...) resulta caótica, poco funcional y falta de datos clave. A continuación mencionamos algunos detalles:

No hay datos sobre el precio de las Lucías personalizadas y las tallas de las yutes y botas.

Se ofrecen dos buzones de correo electrónico de contacto y un número de teléfono pero no se facilita el horario de atención al cliente ni la localización de la empresa.

No está claro el modo de pago (transferencia bancaria) ni cuándo se debe realizar.

El proceso de diseño de las Lucías no está lo suficientemente claro para una persona ajena al sector del diseño. Se facilitan tres patrones, pero no se explica cómo diseñar sobre ellos ni a qué parte del calzado corresponden.

Falta información sobre algunos modelos, como las botas o el modelo Run & Dance. En concreto, de este último ni siquiera encontramos sus características básicas (material, colores, precio...) ni cómo comprarlo.

Existen errores importantes, como que una misma colección aparezca con diferentes nombres y en distintos apartados de la web. En concreto, se trata de la colección de yutes, a la cual se puede acceder pinchando en el catálogo de la “Colección Primavera 2012” o también pinchando en “Yute”, dentro del menú “Otras Colecciones”. Esto resulta confuso.



No hay apartado de FAQ, o dudas comunes resueltas. Esto ralentiza la compra, ya que como hemos comentado, surgen numerosas dudas durante la compra.

ii. Atención al cliente.

Nuestra compradora ha contactado con Luciabailarinas en tres ocasiones diferentes (dos correos electrónicos y una llamada telefónica) para plantearles sus dudas sobre productos, precios, proceso de diseño y compra, devoluciones y demás.

De los correos electrónicos, dirigidos a los dos buzones disponibles, sólo se ha recibido respuesta a uno de ellos, pero con más de una semana de demora, debido a un problema informático.

En cuanto a la llamada telefónica, las personas que atendieron a nuestra compradora, no lograron responder dudas sobre la disponibilidad de sus productos en tiendas ni sobre la posibilidad de probar las bailarinas antes de adquirirlas. De hecho, a pesar de que las personas que atendieron el teléfono eran patronistas, tampoco supieron explicar con claridad el proceso de diseño, pues le remitieron a modificar por ordenador los patrones facilitados o a dibujar a mano sobre ellos y posteriormente escanear el dibujo y enviárselo por correo electrónico. Probablemente, todas estas imprecisiones se deban a la juventud de la empresa, ya que seguramente, el negocio esté en evolución constante.

Por último, nos informaron de que el horario de atención telefónica era de 9 a 13h y de 15 a 19h.

iii. Venta.

Como comentamos previamente, el proceso de compra de unas bailarinas personalizadas resulta complejo y caótico para alguien no familiarizado con la empresa y, especialmente difícil si se tienen nulos conocimientos de diseño.



En el proceso de venta de unas Lucías personalizadas, además de la mencionada atención al cliente, Luciabailarinas se compromete a cuadrar adecuadamente la maquetación enviada por el cliente y resolver posibles errores que detecten.

Dado que se trata de una compra de calzado, es habitual que el cliente necesite probar varias tallas y hormas diferentes antes de realizar la adquisición. No obstante, en el caso de Luciabailarinas, puesto que no poseen tiendas físicas, no existe opción de probar las bailarinas antes de comprarlas, a no ser que el cliente se desplace a su fábrica de Santa Pola (Alicante) o contacte con alguna de las tiendas que dispone de sus modelos en Canarias.

Según nos informaron, el único método de pago de Luciabailarinas es la transferencia bancaria y ésta debe realizarse antes de que ellos envíen el pedido, que tarda entre 7 y 10 días en llegar al destino solicitado.

Por último, otro aspecto importante de la venta de Luciabailarinas es su integración con las redes sociales, dado que la empresa está presente tanto en Facebook como en Tuenti.

iv. Postventa.

En relación con el servicio postventa de Luciabailarinas sólo vamos a comentar un aspecto clave en toda compra online: las devoluciones.

Aunque las devoluciones es un aspecto no tratado en la web, nos informaron de que, en el caso de las bailarinas personalizadas, no se aceptan cambios ni devoluciones, excepto por defecto de fabricación.

v. Público objetivo.

Por lo que deducimos de su web, Luciabailarinas está básicamente enfocada en las ventas a particulares, aunque también posee un apartado destinado a empresas, que incluye formulario de contacto para realizar consultas.



En cuanto a las ventas a particulares, creemos que, para los productos de catálogo, su público objetivo son las mujeres modernas, de poder adquisitivo medio, a las que les gusten los productos originales y que no tengan reparo en realizar compras por Internet.

Sin embargo, para el caso de calzado personalizado, dicho público objetivo se restringe a diseñadores de moda o gente familiarizada con dicho sector, dado que, según comentamos anteriormente, el proceso de diseño no es inmediato ni tampoco obvio.

e) Conclusiones.

Se trata de una empresa nueva y que todavía está en fase de penetración en el mercado.

La empresa diseña y fabrica sus propios productos, a excepción del calzado diseñado por el cliente.

La empresa posee diseños muy atractivos y variados, pero la información relevante para el cliente potencial no está disponible en su web.

Su producto estrella son las bailarinas clásicas de punta redonda, aunque también ofrecen yutes y botas.

Todos los diseños de un mismo producto poseen la misma base y horma, por lo que sólo varían los colores.

Para el cliente, resulta muy difícil probar sus modelos de calzado antes de realizar la compra, ya que tendría que desplazarse a su fábrica de Santa Pola o a determinadas tiendas que dispongan de ellos (en la actualidad, sólo algunas de Canarias).

No se puede realizar la devolución de bailarinas personalizadas. Este aspecto, unido al difícil acceso a sus modelos, dificulta en gran medida la compra, especialmente teniendo en cuenta que, según se analiza más adelante, la comodidad es un factor clave para la demanda.



Mis Bailarinas Exclusivas

Mis Bailarinas Exclusivas (<http://www.misbailarinasexclusivas.com>) es una tienda online de bailarinas, que ofrece tanto la posibilidad de adquirir bailarinas personalizadas como bailarinas ya prediseñadas de una forma moderna y sencilla. La empresa, de reciente creación, se localiza en Monóvar (Alicante), donde fabrica sus propias bailarinas.



Al igual que Luciabailarinas, Mis Bailarinas Exclusivas destaca por sus similitudes con nuestro modelo de negocio, ya que su principal apuesta es la personalización de bailarinas. Por ello, vamos a analizar con mayor detalle la empresa y su modelo de negocio.

a) Productos.

Mis Bailarinas Exclusivas ofrece dos tipos de producto: calzado diseñado por ellos y calzado diseñado por el cliente. En ambos casos, hablamos única y exclusivamente de bailarinas.

b) Colecciones de calzado.

Mis Bailarinas Exclusivas ofrece, una colección de 15 modelos diferentes de bailarinas ya terminadas junto con la parte de bailarinas básicas personalizables.

Además han incluido recientemente una sección donde ofrecen bailarinas diseñadas por artistas, que a Julio de 2012, solo cuenta con un único modelo.

Se trata de modelos que cuentan con la impresión de la obra del artista.

Los 15 modelos ofrecidos, parten de la misma base de bailarina (misma horma), pero con distintos diseños, en su gran mayoría son diseños que combinan colores lisos con algún adorno simple, en ninguno de los casos estampados.

En cuanto a tallas disponibles, se ofrecen desde el número 34 hasta el 42 y su precio es de 35€ (gastos de envío incluidos).

c) Calzado diseñado por el cliente.

Mis Bailarinas Exclusivas ofrece la opción de “Zapatos personalizados”, para lo cual, ponen a disposición del cliente una bailarina base lisa sin color y el cliente a partir de esa bailarina, tiene la posibilidad de ir seleccionando colores externos, internos, adornos delanteros y trasero.

Una vez terminado todo el proceso de selección, el siguiente paso es registrarte en la web, donde se requieren los datos personales del cliente, tales como, nombre, dirección, email, etc.

Como modalidad de pago, ofrece solo la posibilidad de pagar a través de Paypal, exigiendo por tanto que los clientes que quieran adquirir una bailarina personalizada tengan la necesidad de tener primero una cuenta Paypal.

No obstante, si el cliente tiene cualquier duda, Mis Bailarinas Exclusivas ofrece un buzón de correo electrónico al que dirigirse.

El precio, que incluye gastos de envío, es de 45€ (10€ más caras que las bailarinas prediseñadas).

Y las tallas disponibles son desde el número 34 hasta el 42.

d) Proceso de diseño y compra de bailarinas personalizadas.

Para profundizar un poco más en el modelo de negocio de Mis Bailarinas Exclusivas, hemos establecido al igual que con Luciabailarinas el contacto con ellos y averiguar cómo es el proceso de compra. Dado que es el producto muy parecido al que ofrecemos nosotros.

i. Web.

La web de Mis Bailarinas Exclusivas es moderna y sencilla. Vuelca todos los esfuerzos en la sencillez y la facilidad a la hora de la compra y la personalización.

El precio de sus productos es claro, además cuenta con una sección donde se hace referencia a cupones descuento comprando más de una unidad, donde por cada unidad extra se aplicará un descuento de 5 euros y así progresivamente, sin un máximo definido.





ii. Atención al cliente.

El contacto con la empresa se puede realizar a través de dos formas, una desde la misma web, donde se pueden enviar correos directamente con la empresa y expresar dudas o escribiendo un correo electrónico con la cuenta facilitada en la web.

iii. Venta.

Al ser fabricantes, Mis Bailarinas Exclusivas fabrica bajo pedido, por lo tanto su producción es limitada.

Según la información aportada a través de la web, el tiempo necesario para la recepción del pedido es de entre 7 a 10 días laborales, a partir de la confirmación de pago de la entidad bancaria. Cualquier duda durante este proceso, se remite al cliente a la dirección electrónica facilitada.

Dado que se trata de una compra de calzado, es habitual que el cliente necesite probar varias tallas y hormas diferentes antes de realizar la adquisición. No obstante, en el caso de Mis Bailarinas Exclusivas, puesto que no poseen tiendas físicas, no existe opción de probar las bailarinas antes de comprarlas, al igual que Luciabailarinas.

Por último, otro aspecto importante de la venta de Mis Bailarinas Exclusivas es su integración con las redes sociales, dado que la empresa está presente tanto en Facebook como en Tuenti.

iv. Postventa.

En relación con el servicio postventa de Luciabailarinas sólo vamos a comentar un aspecto clave en toda compra online: las devoluciones.

Aunque las devoluciones es un aspecto no tratado en la web, nos informaron de que, en el caso de las bailarinas personalizadas, no se aceptan cambios ni devoluciones, excepto por defecto de fabricación.



v. Público objetivo.

Tras analizar el contenido de la web, Mis Bailarinas Exclusivas está básicamente enfocada en las ventas a particulares,

Referente ventas a particulares, creemos que, para los productos de catálogo, su público objetivo son las mujeres modernas, de poder adquisitivo medio, a las que les gusten los productos originales y que no tengan reparo en realizar compras por Internet.

e) **Conclusiones.**

Se trata de una empresa nueva y que todavía está en fase de penetración en el mercado.

La empresa diseña y fabrica sus propios productos.

La empresa posee un pequeño muestrario de diseños ya finalizados, para la venta directa junto a las bailarinas personalizables.

Tiene como único producto bailarinas y a partir de la básica añade accesorios o colores.

Todos los diseños poseen la misma base y horma, por lo que sólo varían los colores y adornos.

Para el cliente, resulta muy difícil probar sus modelos de calzado antes de realizar la compra, ya que tendría que desplazarse a su fábrica de Alicante.

No se hace ninguna referencia en la web sobre la política de devoluciones, la cual es básica y mas tratándose de una tienda online exclusivamente.

Tempe

Otra empresa de calzado destacada es Tempe, empresa que diseña, fabrica y distribuye calzado y complementos para las marcas del Grupo Inditex.

Ballerina For You

Esta empresa se ubica en Elche y su modelo de negocio es similar al del resto de empresas del Grupo Inditex, es decir, básicamente, estudian las tendencias y ajustan su producción a los gustos de la demanda.

Hemos querido destacar a Tempe, como gran fabricante de calzado, por pertenecer al Grupo Inditex, que ha superado con creces sus previsiones de ventas para el primer trimestre de 2012, prevé crear 900 puestos de trabajo y por lo tanto no se está viendo afectado por la crisis (ver fuente 4).



3.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Para realizar el análisis de la demanda, vamos a apoyarnos en los resultados de la encuesta de elaboración propia (ver fuentes), cuya muestra es de 210 mujeres, de las cuales, el 82% tiene entre 24 y 40 años.

Las tallas de zapatos más comunes son de la 37 a la 39, que aglutinan al 71% de la población encuestada. De estas, la moda corresponde a la talla 38, con un 30% de las encuestadas, mientras que para la 39 es un 21% y para la 37 es un 20%.

En cuanto a tipología de zapatos, el 81% de la muestra tiene bailarinas, lo cual confirma que las bailarinas es un zapato muy popular. De este tipo de calzado, el 42% de las encuestadas disponen de 3 a 5 pares de zapatos, mientras que el 24% tiene de 1 a 2 pares.

El principal uso de las bailarinas es diario, incluso para ir al trabajo (61% de las encuestadas) mientras que un 28% lo emplea sólo para uso informal cuando quieren estar cómodas.

En cuanto a la duración de un par de bailarinas, el 44% de las encuestadas afirma que es de dos temporadas, mientras que el 24% las renueva cada año y al 23% le duran más de dos temporadas.

Las bailarinas son un calzado barato, pues el 51% de la muestra paga por ellas entre 10 y 30€ por ellas, mientras que el 20% paga entre 31 y 50€.

A la hora de comprar unas bailarinas, para el 71% de las encuestadas la comodidad es un factor determinante (de la escala de importancia de 1 a 5, lo valoran con un 5), mientras que el 51% creen también muy relevante el diseño. Otros factores importantes son la calidad de los materiales y el precio. La marca del calzado es un factor irrelevante (valorado con 1) para el 49% de la muestra, mientras que el lugar de fabricación lo es para el 56%.



En cuanto a la exclusividad, al 56% de las encuestadas no les importa que otras mujeres lleven los mismos zapatos que ellas, mientras que al 33% sí les molesta, aunque no le dan importancia.

En lo relativo a la personalización, el 67% de las encuestadas escogería los colores a su gusto, el 57% seleccionaría los adornos y el 47 y 44% modificarían el tipo de bailarina y el material, respectivamente. Únicamente el 11% de la muestra incluiría frases o nombres en sus bailarinas.

Las posibilidades de venta del producto son elevadas, ya que el 85% de la muestra compraría unas bailarinas personalizadas por ellas mismas, aunque el 51% no lo haría a través de Internet.

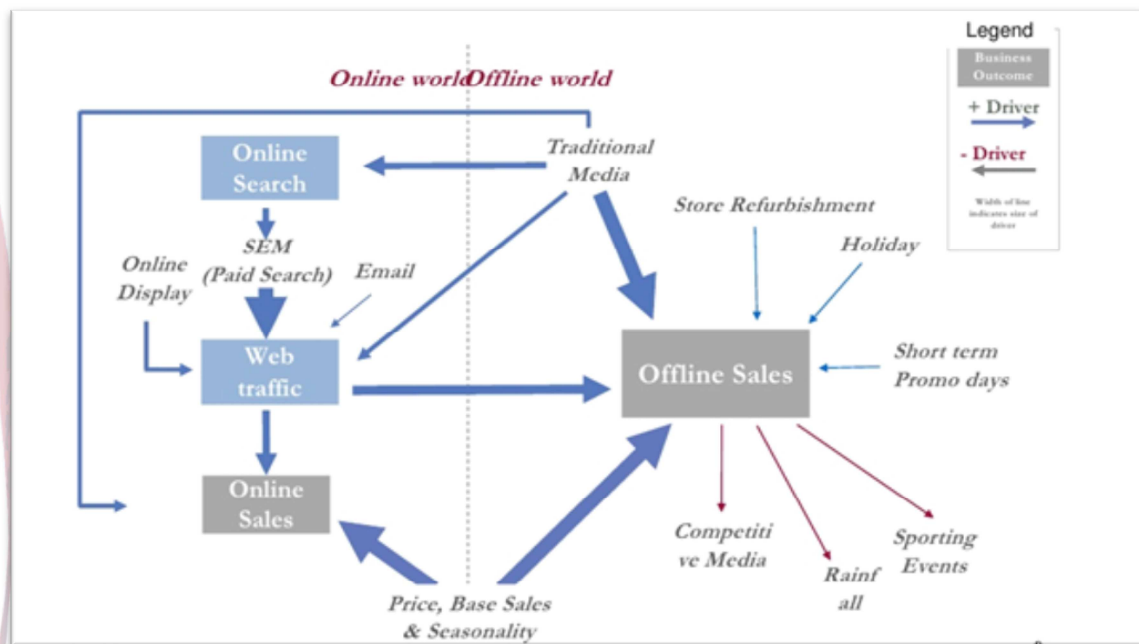
El precio que estarían dispuestas a pagar por las bailarinas es bajo, ya que el 46% pagaría entre 10 y 30€ y el 35% de la población pagaría entre 31 y 50€. Comparando estos porcentajes con los precios que habitualmente pagan, vemos que hay un incremento significativo en el tramo de población que pagaría entre 31 y 50€, ya que sólo un 20% de las encuestadas paga habitualmente ese precio.





El efecto ROPO.

ROPO es el acrónimo en inglés de Research Online Purchase Offline, lo que quiere decir, buscar online para comprar offline. Esta tendencia tiene que ver mucho con los impulsos humanos de tocar, probar y ver los artículos que están a punto de comprar. A continuación podemos ver un gráfico de cómo se compondría este efecto:



Este efecto aparece por diferentes causas según el sector.

Por ejemplo, en el caso de contratación de productos bancarios, las causas principales pueden ser: El desconocimiento de terminología, la poca confianza en las entidades bancarias, etc.

En el caso de una empresa de ropa o calzado, las causas pueden ser fundamentadas en la necesidad de ver los productos con antelación, probar las tallas, etc.

Pero este efecto tiene algunos matices. La empresa americana, ComScore haber motorizado a más de 1 millón de norteamericanos, ha llegado a las siguientes conclusiones:

El 42% de los que buscaron online compraron online.

El 34% de los que buscaron online compraron offline (ROPO).

El 21% buscó online, acudió a la tienda, comprobó el producto pero terminó comprando online (ROPO invertido).

El 12% buscó primero en la tienda y luego compró online (ROPO invertido).

El 7% compró en tienda y luego buscó el producto en web.

Hay que destacar tanto el 34% del efecto ROPO como el 21%+ 12% del ROPO invertido. (Research Offline Purchase Online).

Pero la consultora Forrester Research va más allá: El 42% de los compradores ROPO asegura que necesita ver primero lo que compra, pero para el 51% la razón es que no puede esperar a tenerlo. Estos dos elementos se refieren a impulsos humanos de los que hablábamos al inicio. La impaciencia y la necesidad de tocar el producto. Es por ello, que un negocio e-commerce, como el que este proyecto plantea, debe tener estas dos variables cubiertas. La primera podría suplirse con una visión del producto, tanto de todos los ángulos posibles como un buen zoom que permita ver en detalle el material. La segunda variable, la impaciencia debe solucionarse con una buena distribución que haga reducir al máximo el tiempo de entrega el producto.

Forrester también arroja algunos datos de la influencia que tiene la publicidad online en las compras tradicionales. Según sus investigaciones, solo EEUU generó más de 1.13 billones de dolores durante 2011, con previsiones de crecimiento a 1.23 billones para 2012. De estos datos se extrae que aunque una empresa haga e-commerce, es fundamental su presencia en la red. Otro dato interesante, según consultora, es que el 45% de los clientes ROPO al visitar la tienda física compra más artículos de los que ha visto en la web. Esto implica que una tienda física ayuda a las ventas de productos, es cuando se tiene el objeto delante cuando nuestros impulsos se incrementan y compramos más.



3.5. DAFO DEL SECTOR

A continuación se analizarán las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del sector del calzado, particularizando para el subsector de calzado personalizado de tipo bailarina, destinado a mujeres y en España.

Debilidades del sector.

La personalización total requiere un precio elevado, que la demanda no parece dispuesta a pagar.

Si la empresa no es fabricante de bailarinas, resulta más difícil satisfacer la demanda con flexibilidad. Es una desventaja competitiva.

La mayoría de las mujeres no dan importancia a llevar un calzado que no sea único. Esto puede provocar que no valoren suficientemente la personalización.

Amenazas del sector.

La industria China del calzado está creciendo a un ritmo vertiginoso.

Multitud de fabricantes de bailarinas, que en cualquier momento pueden optar por la personalización de sus productos.

Mucha oferta de bailarinas clásicas a muy bajo precio.

Fortalezas del sector.

España es el segundo productor de calzado en Europa. Know-how y reputación.

Sector poco afectado por la crisis gracias a las exportaciones.

La bailarina es un zapato básico para la mujer, cómodo, versátil, de mucho uso y rotación.

Oportunidades del sector.

Pocas empresas de personalización de bailarinas y demanda dispuesta a comprarlas.

La sociedad actual ya empieza a asociar también determinados modelos de bailarinas a la exclusividad y el lujo.

Sector poco integrado con las redes sociales.



3.6. EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL SECTOR DEL CALZADO

a) Introducción

El comercio electrónico en el sector calzado hace unos cuatro años estaba infra-desarrollado en España. En 2008, el 10,6% de las empresas Españolas del sector calzado utiliza Internet para comprar materias primas (6 puntos por debajo de la media nacional), y sólo el 12,2% realiza ventas a través de este canal (3 puntos por encima de la media Española). Sin embargo la tendencia en la venta on-line de moda y calzado ha sido y sigue siendo imparable con un potencial realmente amplio.

b) Tendencia

Moda y calzado tienen una penetración creciente en el comercio electrónico en España, superior incluso a otros *best sellers* online, como libros, electrodomésticos, juegos de ordenador y productos audiovisuales, cosméticos y fármacos y artículos frescos.

Así lo revela un estudio de la consultora inmobiliaria CB Richard Ellis, que sitúa en el 7% el peso de la moda en el total de compras online en España. Pese a ser los productos más comprados online por los españoles, en seis de los diez países incluidos en el estudio se supera esta cuota de mercado: en Alemania, por ejemplo, los compradores de moda suponen el 16% del total, y en Suecia, el 14%.

Una de las claves de que España esté en la parte baja de la tabla en compra de moda online frente a otros productos es la importancia que dan los consumidores españoles a tocar el producto.

A diferencia de lo que ocurre en otros países europeos, en España es importante o muy importante tener un contacto directo con el artículo para el 50% de los compradores, frente al cerca del 20% que se da en países como Suecia o Hungría.

El informe apunta a otras características de los compradores españoles. Por ejemplo, España es el tercer país en que los consumidores optan por las tiendas online para acceder a productos que no pueden encontrar en su propia ciudad, con un 75% del total.





En relación a la media europea, el precio es en España un factor de decisión menos importante, aunque sigue siendo el principal, apuntado por un 34% de los consumidores. Por el contrario, más consumidores españoles que en la media europea dan importancia a la compra segura y a los gastos de envío.

El volumen de negocio generado en España por el comercio electrónico B2C superó en 2011 los 11 millones de euros, lo que significa un incremento del 24% respecto a 2010. La pujanza del comercio electrónico se está manteniendo pese a la crisis y, además, el número de usuarios de Internet que compran online sigue creciendo; en 2011 alcanzó los 14,8 millones, lo que supuso un aumento del 16,5% respecto a los 12,7 millones registrados en 2008.

Actualidad

Algunas de las conclusiones más relevantes de varios estudios recientes realizados sobre “El comportamiento del comprador de moda online”, son:

- De los casi 12 millones de internautas que hay en España, 10 millones afirman haber comprado moda en el último año. De esa cifra, el 40%, unos 4,2 millones, lo ha hecho además online.
- A finales del 2011 la facturación estimada de venta online superó los 1.200 millones de euros. Desglosando esta cantidad, el 57% correspondería a compra de ropa de joven y adultos; el 17% a calzado; el 15% a ropa infantil; el 8% a complementos y el 3% restante a ropa interior.
- Un 17% de los compradores de moda online accede desde su móvil a sitios web relacionados con moda y el 3,5% además, ejecuta una compra. En cuanto al uso del móvil en relación con la moda, el 72% declara que se informa, lee o mira a través del terminal; el 35% busca dónde están las tiendas; el 25% redirecciona contenido a sus páginas; el 22% compra y el 14% participa en foros sobre moda.
- Un 30% de los compradores online reduce la visita a la tienda física mientras que sólo un 5% la aumenta. Sin embargo, un 22% de los compradores aumenta el gasto total en moda y un 66% lo mantiene.
- Los que gastan más a través de Internet admiten hacerlo porque hay más oportunidades de compra y una mejor oferta. El 31% destaca la comodidad y la



facilidad, el 29% valora la mayor disponibilidad de productos mientras que el 20% señala que los precios son más bajos.

- En cuanto a las principales barreras a la compra de moda online, los gastos de envío y la devolución son dos de los grandes frenos a la compra online.
- El perfil comprador de moda online es mayoritariamente femenino, al representar un 64% del total, y en un rango de edad de 25 a 44 años.
- Los localizadores de tienda son clave a la hora de dirigir tráfico a las tiendas físicas: un 22% de los que compraron online, y un 10% de la audiencia total visitaron el localizador. Este dato contrasta con el hecho de que un 27% de las 30 primeras cadenas de moda no ofrecen un localizador de tiendas en sus webs.

c) Desarrollo

Existen varias plataformas semipúblicas y privadas que están apostando firmemente sobre la personalización del calzado totalmente on-line. Entre todas ellas se puede destacar la llevada a cabo por el Ministerio de Industria Turismo y Comercio junto a las entidades:

- Instituto Tecnológico del Calzado y Conexas (INESCOP)
- Federación de Industrias del Calzado Español (FICE)
- AMARA, Ingeniería de Marketing (AMARA)
- Calzado, Componentes, Investigación e Innovación A.I.E. (C2i2)
- Asociación Clúster de Calzado del Vinalopo – Clúster Calzado Innovación (CCV)

El proyecto propone un nuevo modelo de zapatería virtual: a partir de la digitalización de la horma del zapato por un lado, y de los pies de los consumidores en tiendas y puntos estratégicos por otro, el sistema identificará los zapatos que mejor se adecuen a su pie y facilitará que los usuarios adquieran zapatos a través del canal web o a través de una remodelada tienda física tradicional.



d) Consejos Internacionales

La mejor forma de entender como funciona el e-commerce en el mundo es ir directamente a buscar el mercado americano donde los minoristas estadounidenses son pioneros en la venta de sus productos en la red.

A continuación se recogen algunos consejos del Departamento de Moda de la Oficina Comercial de España en Nueva York, relacionados con la apertura de un comercio electrónico en USA, a tener en cuenta para la apertura en cualquier parte del mundo:

Los objetivos de una tienda online son, por este orden, captar la atención del consumidor, conseguir que compre y mantenerlo como cliente.

I. Captación de los clientes: es importante utilizar una dirección URL adecuada y promocionar la tienda de manera adecuada.

II. Transformación de las visitas en compras: se deberán optimizar los motores de búsqueda; el proceso debe ser rápido, la información deberá estar organizada en vías intuitivas y los resultados deben ser ordenables por criterios. Es bueno presentar ofertas de up-sell o venta dirigida (del estilo “también podría interesarle...”) sugiriendo productos complementarios. Para evitar que los visitantes abandonen el sitio Internet antes de concretar el pedido conviene recordar algunas de las principales razones de abandono de la compra: costes de envío elevados, no disposición de la opción de pago deseada, el artículo buscado no está disponible, inexistencia de atención al cliente...

III. Fidelización de los clientes: hay que tener en cuenta tres aspectos importantes:

c.1) Servicio al cliente: para evitar frustraciones relacionadas con la política de devoluciones, el seguimiento del pedido, el funcionamiento de la página Web o la información sobre los envíos es importante centrar esfuerzos en:

- Atención al cliente: es crucial facilitar un número de atención al cliente 24h o, como mínimo, contratar alguna empresa de sistemas



virtuales de telefonía que ofrezca un número gratuito, extensiones y contestador con una grabación. No obstante, la mayoría de los consumidores desea poder hablar con alguna persona en el momento. Para tiendas con tráfico intenso existen otras alternativas, como un gestor de resolución de consultas online o chats en vivo.

- **Gestión de los envíos:** existen diferentes posibilidades: una estándar, donde el pedido suele tardar entre 3 y 9 días laborables y su coste es de 0 a 10 dólares USA; otras opciones más rápidas son más caras y los envíos suelen llegar en 2 días laborables. La opción del tracking o seguimiento del pedido suele ser ofrecida por muchas empresas, y consiste en que el cliente pueda conocer el estado de su pedido en cualquier momento.
- **Políticas de devolución:** los productos de confección y calzado deben poder devolverse en caso de insatisfacción sin que al cliente le cause ninguna molestia este proceso.

c.2) Posibilidad de interacción – opiniones de los clientes: una tendencia cada vez más extendida son las plataformas de opiniones de consumidores (sitios Internet de la propia empresa, o páginas Web dedicadas únicamente a opiniones del consumidor). El 50% de los internautas de EE.UU. confiesa que el primer paso en sus procesos de compra es buscar estas críticas, aunque solo el 28% confirma haber publicado sus evaluaciones. La moda es la cuarta categoría de producto que los estadounidenses investigan más en Internet. Por ello, es muy recomendable que la empresa ofrezca a sus clientes la posibilidad de aportar una crítica de los productos en la propia tienda electrónica.

c.3) Ofertas y promociones: los estadounidenses están muy acostumbrados a recibir ofertas y promociones de las tiendas online. Algunas empresas ofrecen envíos gratuitos, bien sea por un tiempo determinado (por ejemplo, hasta el lunes 8 de diciembre), bien de forma sistemática para todos los

pedidos que superen una determinada cuantía. Son comunes también los envíos de newsletters (boletines informativos) a los clientes, de forma periódica, recordando ofertas o nuevos modelos, o de forma puntual. Cabe destacar que hay dos días al año especialmente importantes para el comercio electrónico en que los estadounidenses están acostumbrados a que las tiendas electrónicas les ofrezcan grandes descuentos.



Para la construcción del sitio web se recomienda:

- ✓ Escoger y comprar un dominio para la tienda: Se tendrá que decidir el nombre del dominio y su extensión (.com, .org...). El nombre de la Web ha de recoger lo más fielmente posible el nombre de la empresa, pudiendo incluir en él el nombre de la categoría de productos que venden, en inglés. Tras cerciorarse de que el dominio está disponible, se contactará con una empresa de registro de dominios que ofrezca servicio al cliente y tarifas claras para proceder a su compra. Se podrá comprar más de un dominio para evitar que los clientes aparezcan en otra página debido a errores tipográficos (por ejemplo registrar: www.sarashoes.com y www.sarasshoes.com). Además, es preferible registrar los dominios por periodos superiores al año y evitar así descuidos en la reactivación.
- ✓ Contratar un proveedor de alojamiento de páginas Web: Habrá que decidir si se contrata un simple proveedor de alojamiento, o una empresa de servicios integrales para tiendas online que se ocupe, entre otras cosas, del diseño o la promoción, y que ofrezca distintos paquetes personalizados. En general, los criterios de selección serán aspectos como la fiabilidad y rapidez de acceso (se ha de prever un resarcimiento económico en caso de inoperatividad), un ancho de banda adecuado dependiendo de la información que se prevé transferir entre la tienda virtual y los clientes, un apoyo técnico para que el proveedor esté disponible 24 horas, 7 días a la semana, un servidor seguro con certificado SSL para recoger pagos con tarjetas, diferentes plazos de pago, etc. El emplazamiento del proveedor de alojamiento de la Web es importante.

✓ Construir la tienda virtual: Las empresas pueden crear ellas mismas su propia tienda online o comprar paquetes de software a los que incorporen personalizaciones. Aspectos a tener en cuenta:

- I. Sistema de arquitectura del Web: se recomienda un sistema de arquitectura abierta, que permita adaptar la tienda a las nuevas tecnologías según vayan surgiendo, y evitar así permanecer con sistemas anticuados.
- II. Diseño: es fundamental adaptarlo al gusto y estándares estadounidenses. Se recomienda analizar algunos de las Webs líderes. No obstante, si se dispone de presupuesto limitado, es preferible centrar más esfuerzos en marketing y una parte menor al diseño. Presentación de los productos: dado que las fotos y descripciones de los productos son el único medio del consumidor para hacerse una idea de los mismos, éstos han de ser lo más claros, detallados y atractivos posibles.
- III. Registro de los clientes: habrá que decidir si se permite a los internautas que compren sin registrarse, o si se requerirá que creen una cuenta en la página Web para acceder a los productos. En ocasiones, este requisito retrasa o ahuyenta la compra de los consumidores, pero es una información muy útil para las empresas acerca de sus usuarios. Para incentivar el registro, la empresa podría establecer en primera instancia un registro opcional para clientes primerizos que no les interese establecer una relación comercial con la página; además, se deberá explicar claramente cuáles son los beneficios del registro e incentivar describiendo ventajas como descuentos importantes, recepción de contenido de forma gratuita... Por último, la seguridad de los datos de los clientes es fundamental: ha de existir un párrafo relativo a las políticas de privacidad y protección de datos a cada paso del proceso de registro en el que se pida información personal.



IV. Interacción de los clientes: ofrecer la oportunidad de que los clientes expongan sus opiniones sobre los productos en la página Web.

- ✓ Comprar e instalar el software de gestión de la cesta de la compra: Es indispensable adquirir un checkout software o shopping cart software que haga el proceso de compra lo más intuitivo posible. A medida que se van añadiendo artículos a la cesta de la compra, es conveniente que aparezca un breve resumen con toda la información del producto elegido; tras añadir un producto, se dará la opción de “seguir comprando” o de “pagar”. Se podrá mostrar adicionalmente alguna sugerencia de productos complementarios. Será necesario que el producto escogido permita varias opciones de pago (con tarjeta de crédito o PayPal®, fundamentalmente).
- ✓ Establecer las opciones de envío.
- ✓ Añadir términos y condiciones: Para inspirar confianza y evitar potenciales demandas, los términos y condiciones han de ser claramente visibles para el comprador antes de que proceda con su compra. Su redacción debe ser impecable, y el contenido, redactado por conocedores de las leyes del país. Una práctica habitual es la de presentar al cliente un enlace o una casilla con los términos y condiciones del servicio, para que confirme que las conoce antes de proceder al pago.
- ✓ Garantizar la seguridad: Por un lado, se ha de garantizar la seguridad de la tienda y su propietario, utilizando un servidor seguro que cuente con las actualizaciones de seguridad en cada momento, para protegerse así de ataques de piratas informáticos. Se han de hacer copias de seguridad periódicas de los contenidos de la tienda electrónica. Por otro lado, se han de asegurar los datos de los clientes (especialmente los bancarios). Para ello, se ha de obtener un certificado SSL que proteja los datos intercambiados a través de su sistema de cifrado (se aconseja uno de 128 bits o superior). Además, para vender en EE. UU. y aceptar pagos con tarjetas de crédito, se requiere que las empresas cumplan con los Payment Card Industry (PCI), Data Security Standards (DSS). Estos sellos de garantía de su seguridad suelen lucir en las



tiendas virtuales. Asimismo, se han de aplicar procedimientos de control periódico que escaneen las operaciones realizadas y detecten posibles anomalías.

- ✓ Puesta en marcha de las operaciones: Una vez completado todo el proceso se puede realizar un pedido ficticio que detecte posibles fallos en cada una de las fases.

e) Conclusiones

El sector de la moda online está en constante crecimiento. Además en el último año y medio hemos podido observar un importante aumento de usuarios. Los compradores online afirman que Internet aporta comodidad, una mayor oferta y, en definitiva, nuevas ocasiones de compra. Entender el comportamiento de quienes visitan nuestra web es vital a la hora de plantear una estrategia de venta y fidelización. Disponer de una herramienta de analítica bien configurada y que nos aporte información fiable y exhaustiva de lo que sucede en nuestra tienda online es necesario para poder competir con ventaja y ofrecer a nuestros usuarios una experiencia de calidad cuando nos visitan.



3.7. CONCLUSIONES

Las conclusiones que sacamos del análisis sectorial del calzado son las siguientes:

- Aunque la crisis ha afectado al sector, éste ha logrado esquivarla a través de la exportación, eminentemente a la UE, aunque el crecimiento en las exportaciones a China y su potencial como país, sugieren que este mercado se va a convertir en el referente a futuro.
- España es el segundo productor de calzado en Europa y Elche, con el 42% de la producción nacional, concentra la industria de calzado española.
- Pretty Ballerinas es el referente en cuanto a bailarinas de lujo. Han conseguido provocar un cambio de costumbres en la población femenina, que históricamente asociaba la exclusividad y elegancia a los zapatos de tacones y que actualmente también asocia a determinados modelos de bailarinas.
- Luciabailarinas y Mis Bailarinas Exclusivas son los principales competidores de B4U, tanto por tamaño como por modelo de negocio. Convendrá, pues, seguir de cerca su evolución.
- Tempe demuestra el éxito del modelo de negocio de Inditex aplicado al calzado, que es diametralmente opuesto al de Pretty Ballerinas.
- Las bailarinas son un zapato básico para la mujer, cómodo, versátil, de mucho uso y rotación.
- Disponiendo de las tallas 37 a 39, abarcaríamos el 71% de la población. Es un detalle interesante de cara a empezar el negocio sin tener que realizar una inversión inicial elevada.





- La comodidad y el diseño son factores muy relevantes para la compra de un par de bailarinas.
- La mayoría de las mujeres no dan importancia a llevar un calzado que no sea único. Así pues, se podrían fabricar lotes iguales de un mismo diseño.
- Las personalizaciones principales son los colores y los adornos, aunque también es relevante poder personalizar la tipología de bailarina y su material.
- Casi la totalidad de la población, compraría unas bailarinas personalizadas, aunque más de la mitad no lo haría a través de Internet. Por lo tanto, deberíamos considerar la opción de establecer alguna tienda.
- El precio de venta de las bailarinas debería ser típicamente bajo para la mayoría de la población, por lo que habría que provocar un cambio en la concepción del valor de nuestro producto u orientarnos al sector de la exclusividad y el lujo, al estilo de Pretty Ballerinas.
- Es importante tener un lugar físico donde los clientes puedan estar en contacto con los productos a comprar, ya que, según el efecto ROPO, hasta un 34% de las compras son realizadas por personas reacias a las compras online y que, tras aprovechar la web para informarse sobre los productos que les interesan, prefieren comprarlos en tienda física.
- La logística es la pieza clave para la compra en la web. Un buen servicio, rápido y eficiente marca la diferencia con el resto de webs. Además de actuar como efecto motivador de compra, ya que cuanto más tarde el producto en llegar más reticente será el cliente en comprarlo.

4. Modelo de negocio



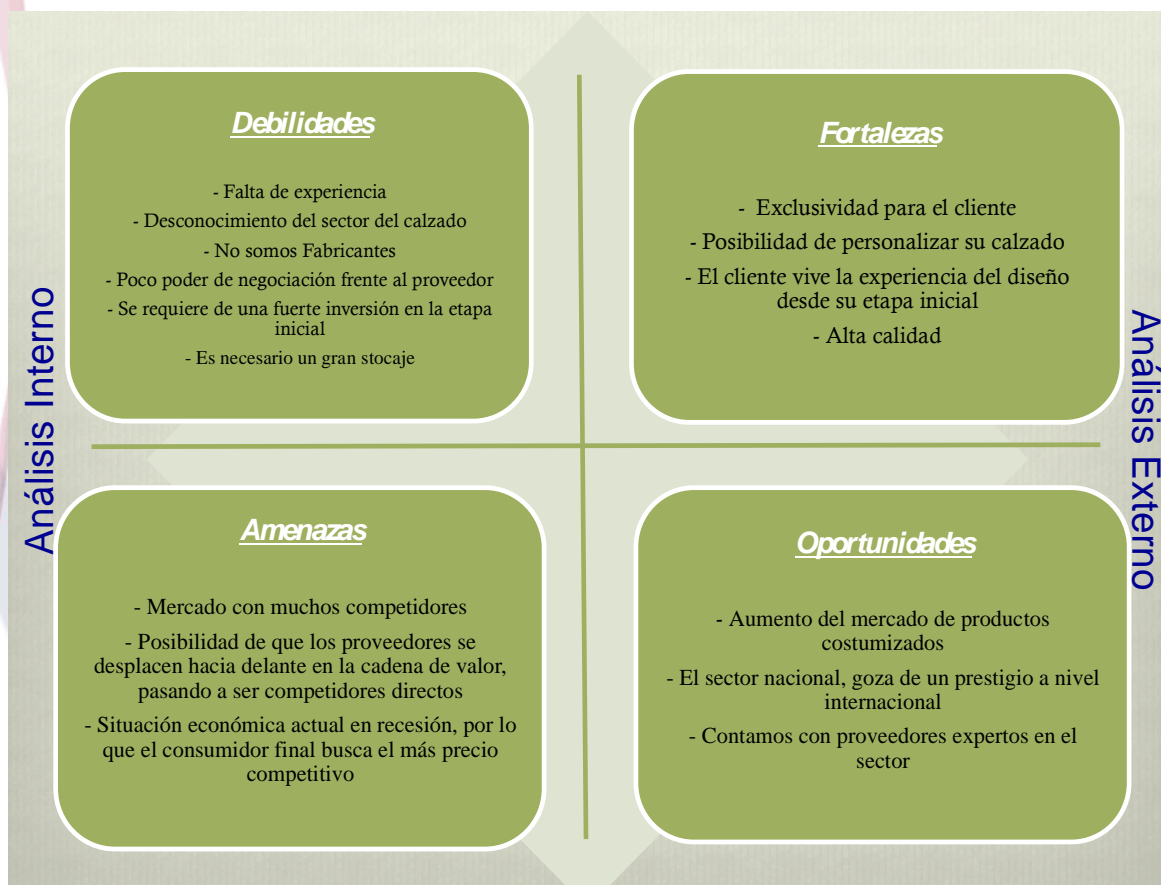


4.1. ANÁLISIS DEL DAFO

El análisis de DAFO se realiza en el conjunto global del mercado de calzado femenino dentro del territorio nacional. En el analizamos las amenazas y oportunidades que nos podemos encontrar, teniendo en cuenta los riesgos, el sector, proveedores, clientes y como no competidores y otros productos sustitutivos.

Comparamos este análisis con nuestras propias debilidades y fortalezas que posee nuestro producto.

A continuación, se exponen las principales conclusiones obtenidas de estos análisis:





Fortalezas

➤ **Exclusividad para el Cliente.**

Nuestros clientes podrán customizar el producto, lo cual aportará a cada par de bailarinas unas cualidades diferentes y convirtiendo este en un producto limitado.

➤ **Posibilidad de personalizar su calzado.**

Entendemos que es nuestra cualidad estrella, ya que en ella se basa casi todo nuestro producto, darle al cliente algo que no puede encontrar en otro lugar, transformando una idea en realidad y siempre contando con una gran calidad y comodidad.

➤ **El cliente vive la experiencia del diseño desde su etapa inicial.**

El Cliente podrá visualizar todo el proceso de personalización, desde la bailarina básica sin color, ni textura hasta transformar esta en algo único y singular.

➤ **Alta Calidad.**

Otro de nuestros pilares consiste en no abandonar el diseño por la comodidad y la calidad, sino aunar ambas cualidades en el mismo producto y por ello contaremos con productos nacionales, los cuales poseen un alto prestigio a nivel mundial.

Debilidades

➤ **Desconocimiento del sector del Calzado**

Sin duda nuestra falta de experiencia dentro del sector del calzado será un factor a tener en cuenta, y más si sumamos a ello también la inexperiencia en el desarrollo de un nuevo negocio.

➤ **Poco poder de negociación frente al proveedor.**

Nuestra postura frente a los proveedores, durante el inicio será pequeña y por tanto también lo será nuestro poder de negociación.

➤ **Se requiere de una fuerte inversión en la etapa inicial.**

Tras hacer una pequeña estimación de los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto, entendemos que nuestra mayor inversión será durante la etapa inicial del proyecto.

➤ **Es necesario un gran estocaje.**

Al proponer un producto con una cantidad de posibilidades muy altas, nos vemos obligados a necesitar de un estocaje alto desde el inicio.



Oportunidades

➤ **Aumento del mercado de productos customizados.**

El aumento de empresas dedicadas a la venta de productos personalizados ha aumentado de forma exponencial durante los últimos años.

➤ **El Sector nacional, goza de un gran prestigio a nivel internacional.**

El calzado español cuenta con un reconocimiento internacional de calidad, dicho prestigio viene avalado por una materia prima de gran calidad, junto a una mano de obra artesanal y con gran dedicación.

➤ **Contamos con proveedores expertos en el sector.**

La fama del calzado español en la zona del levante, esta más que reconocida y cuentan con décadas de experiencia siendo grandes productores del buen calzado.

Amenazas

➤ **Mercado con muchos competidores.**

Sector masificado, con una gran cantidad de competidores en todo el territorio nacional.

➤ **Posibilidad de que los proveedores se desplacen hacia delante en la cadena de valor, pasando a ser competidores directos.**

Uno de los factores a tener en cuenta, sin duda es esta posibilidad de que nuestros propios proveedores se desplacen hacia delante y se conviertan en nuestros competidores directos.

- Situación económica actual en recesión, por lo que el consumidor final busca el más precio competitivo.

La coyuntura actual, no es un factor favorable para la creación de nuevos negocios, pero entendemos que ello no nos tiene que parar, si creemos en nuestro producto.

Q-DAFO		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				MTOT
		Mercado Potencial	Prestigio	Proveedores expertos	MFO	Mercado masificado	Amenaza de proveedores	Situación económica	MFA	
FORTALEZAS	Exclusividad	2	1	0	3	1	2	0	3	6
	Personalización	4	0	0	4	2	0	0	2	6
	Experiencia de diseño	2	0	0	2	1	0	0	1	3
	Alta calidad	2	1	2	5	0	0	0	0	5
	MOF/MAF	10	2	2	14	4	2	0	6	20
DEBILIDADES	Desconocimiento del sector	-2	1	1	0	0	-2	0	-2	-2
	No somos fabricantes	-2	2	2	2	0	-2	0	-2	0
	Poco poder de negociación	-1	-1	-2	-4	-2	-3	0	-5	-9
	Fuerte inversión inicial	-2	0	0	-2	0	0	-2	-2	-4
	Necesidad de Stocaje	-2	0	1	-1	0	0	-2	-11	-15
MTOT		8	2	3	13	4	2	-2	-5	5

Disponemos de una serie de fortalezas que además de ayudarnos a aprovechar las oportunidades que se nos presentan, sobre todo nos sirven para vencer las amenazas externas.

Debemos potenciar todas ellas pero sobre todo la simplicidad, el diseño y la calidad de nuestras bailarinas. La innovación de nuestro producto hace que los actuales productos supongan una amenaza menor.

El poder de negociación con nuestros proveedores será clave para asegurarnos un suministro constante, un coste de fabricación no demasiado elevado sin perder las premisas de calidad en nuestro producto. Nuestros puntos más críticos serán la negociación con proveedores y puntos de venta así como alcanzar un precio de venta ajustado.



4.2. MODELO DE NEGOCIO

Como Resultado del análisis DAFO y teniendo en cuenta los puntos clave sobre los que se sustentará nuestra empresa, nuestro modelo de negocio es el siguiente:



Cientes: B4U, va dirigido de forma exclusiva al sector del calzado femenino, nuestras clientas serán mujeres de entre 15-60 años.

Propuestas de Valor: pretendemos ofrecer al consumidor un producto diferente “exclusivo” dentro del calzado cotidiano que puede encontrar en el mercado, ofreciendo un producto personalizado y adaptado a sus necesidades.

Además queremos que su participación sea de forma activa en todo el proceso del diseño, desde la etapa inicial de su bailarina, pasando por la fase de unión de las diferentes piezas hasta llegar envasado en su caja correspondiente. Pudiendo

experimentar un proceso donde nunca antes se había contado con la opinión del consumidor final.

Relaciones: la relación con nuestros clientes se realizará mediante dos canales, uno virtual (a través de internet) y otro físico. Donde el cliente tendrá trato directo con nuestra empresa.

Los canales virtuales se dividirán en 3 bloques:

- Website: donde el cliente podrá realizar el diseño de su bailarina desde la comodidad de su casa y de forma tranquila.
- Aplicación móvil: esta contemplada para una segunda fase en el lanzamiento de la empresa, ya que entendemos que la tendencia del mercado es el internet móvil.
- Redes sociales: pretendemos crear una red de usuarios entorno a nuestra marca, para que sean los usuarios mismos quienes valoren, voten y comenten los diseños que lanzamos.

Canales: los canales de distribución que hemos establecido son, locales físicos, en un primer momento se contará con una sola tienda comercial, pero no se descarta como acciones futuras estar presente en un mayor número de ciudades y una red de entrega a domicilio que abarque todo el territorio nacional junto a la distribución hasta puntos Kiala.

Ingresos: nuestra única fuente de ingresos sería la venta de las bailarinas a través de los 2 canales de distribución que hemos mencionado anteriormente.

Actividad Clave: nuestra principal actividad es poder ofrecer a nuestros clientes una cierta personalización de su bailarina y que esta tenga el menor coste posible sin perder nada en calidad y que llegue a la tienda u hogar con la mayor rapidez posible.

Recursos Clave: para poder ofrecer un producto como el nuestro, necesitamos disponer de unos materiales de calidad, un personal que aporte valor en la cadena



de la fabricación y así conseguir un producto final con todas las características deseadas.

Partners clave: el papel que jueguen nuestros proveedores esta directamente relacionado con el éxito de nuestra empresa, ya que de ellos depende nuestra capacidad de venta, producción, personalización y beneficios.

También se hace especial hincapié en todos nuestros colaboradores de redes sociales, organizadores de eventos, blogueros, empresas de publicidad, etc. Ya que el marketing será un factor clave para dar a conocer nuestro producto.

Nuestros propios clientes también juegan un papel clave, ya que ellos serán los encargados de darnos el feedback necesario para continuar o no con una línea o cambiar detalles de nuestro producto.

Costes: nos encontramos ante un proyecto con una gran inversión inicial, ya que no solo tenemos que costear la partida de producción inicial, sino también contemplar el alquiler de las tiendas físicas. Además de una inversión necesaria en el desarrollo de la web y la aplicación móvil.

Todo ello sumado al coste del personal para llevar el proyecto acabo.



4.3. ESTRATEGIA DE NEGOCIO

I. Posicionamiento en el mercado.

Nuestra empresa llega al mundo del calzado, y más concretamente al de las bailarinas, porque consideramos a este producto una *commodity* (producto genérico, estándar, básico, producido en masa y sin mayor diferenciación entre sus variedades).

Es decir, la bailarina se ha convertido en un bien de uso generalizado, que todos necesitan tener, pues es cómodo, fácilmente combinable con la ropa y barato.

Dado su carácter de bien de consumo estándar y no de bien exclusivo o de lujo, su uso se universaliza para casi todos los aspectos de la vida (trabajar, pasear, hacer la compra, ocio, etc.).

Por último por su naturaleza, no es un calzado excesivamente fuerte o resistente, por lo que su rotación es alta.

Una vez tenidas en cuenta las premisas a las que nos enfrentamos describiremos como queremos posicionarnos dentro de este mercado.

Primordialmente la decisión de la entrada en este nicho dentro del sector de calzado se debe a querer aprovechar la condición de *commodity* de este producto, aprovechar su alta rotación y su generalización de uso, para acceder a un público muy amplio.

Creemos realmente que comercializamos un producto que toda mujer moderna debería tener.

Partiendo de esa premisa, nuestro objetivo es crearnos un hueco en el mercado como una marca que hace un calzado especial, diferente, bueno y a un precio razonable.

Queremos huir de lo estándar y lo habitual, queremos que nuestras clientas vistan algo que realmente las represente: tú calzado como un método de expresión.

Con nuestros productos tienen una experiencia de compra no comparable y diametralmente diferente a cualquier otra tienda de zapatos.





Además nuestra marca queremos asociarla a la utilidad. El cliente encuentra en nuestros productos la posibilidad de comprar el calzado que realmente necesita, con el color y el estilo que combine con su ropa, huyendo de la obligación tradicional de tener que escoger un modelo ya hecho, y tener que escudriñar hasta encontrar algo que le cuadre con lo que realmente necesita.

Esos son los atributos que queremos se asocien con nuestros productos para diferenciarnos dentro de este mercado maduro. Si conseguimos hacernos un hueco en la mente del consumidor y que este asocie estas propiedades con nosotros, tendremos gran parte del éxito asegurado.

Bailarina especial, útil, de calidad y no excesivamente costosa.

II. Estrategias del negocio.

Orientación a commodity exclusiva

Como ya comentamos en el posicionamiento, nuestra premisa básica inicial de estrategia es aprovechar el uso generalizado y la alta rotación de las bailarinas debido a la naturaleza endeble del producto (según el estudio de mercado duran tan solo 2 temporadas).

Estos dos factores hacen este nicho de mercado muy atractivo frente a otro tipo de calzado. La utilización de las bailarinas es para uso diario, mucho más común que otros calzados como zapatos de tacón o botas. Además por concepto, es un zapato más débil, lo que unido a que su uso también es mayor, hace que su rotación en el armario sea mucho mayor que la de cualquier otro tipo de calzado.

Aprovechando este nicho con una demanda latente superior, queremos diferenciarnos ofreciendo un concepto nuevo de personalización utilizando las nuevas tecnologías, otorgando a los productos un toque de exclusividad.

Customización

Nuestra estrategia principal, el core de nuestro negocio, será la customización de bailarinas.



Esta idea se basa en crear una plataforma que permita al cliente hacer una personalización tardía del producto. A través de una web o aplicación el cliente elegiría una serie de elementos para crear la bailarina a su gusto:

- ✓ Modelo de zapato (acabado en punta, redondeado...)
- ✓ Acabado (material rugoso, liso)
- ✓ Color
- ✓ Adornos (lazo, borlas, brillantes, cordones...)
- ✓ Talla

Nuevas tecnologías

Para llevar a cabo esto, nuestro negocio también se tiene que basar obligatoriamente en las tecnologías. El uso eficiente de las nuevas tecnologías como estrategia.

Se creará una página web desde donde los clientes harán sus pedidos. Para ello esta debe ser potente ya que debe permitir funciones similares a las que una web de coches ofrece cuando se configuran los vehículos.

Nuestra intención es proporcionar al cliente una página sencilla e intuitiva, lejos de complejos programas para personalizar, además queremos ofrecer una página capaz de “aprender sobre el cliente”, de forma que en los futuros accesos a la web, se le sugerirían zapatos completos que pudieran encajar con sus gustos, facilitando una posible decisión de compra y agilizando el proceso.

El diseño elegido pasaría a formar parte de la base de datos de la empresa y podría ser elegido por otra persona para comprarlo.

A su vez, la web contaría, para cada elemento ofertado (acabado, adorno, etc.) y diseño de zapato completo, con botones “Me gusta” y “No me gusta”. Con esto, el propio cliente nos mostraría sus gustos, lo que tendría importantes ventajas a nivel de marketing, ya que nos ayudaría a tener un mayor conocimiento del cliente y nos daría feedback claro sobre la acogida de nuestros productos, de forma que la

empresa sería capaz de retirar rápidamente uno de ellos del mercado si éste no tiene éxito.

También, permitiría aprovechar las visitas de usuarios de la web que no compran nada, ya que de esta forma, al menos, nos mostrarían sus gustos.

Venta online + tiendas físicas

Como ya hemos comentado, venderemos nuestros productos por internet, puesto que es el método idóneo para que el cliente pueda personalizar el producto por medio de una plataforma online. Además de que este tipo de venta es la que nos permite un mayor ahorro en costes.

Sin embargo, y basándonos en nuestro estudio de mercado, la gente es un poco reticente a comprar calzado por internet, ya que temen que la talla no se ajuste bien a su pie y luego no le resulte cómodo, y la comodidad es uno de los atributos principales en una bailarina.

Es por ello que también hemos decidido abrir tiendas físicas, nuestro primer emplazamiento será en Madrid y como línea futura se ha barajado la posibilidad de establecer una segunda tienda en Barcelona.

La ubicación de dichos locales será en lugares céntricos, con gran tránsito de público, lo que nos permita dar gran visibilidad a las tiendas. En un principio la idea es que dicho local este situado en un lugar céntrico, como Serrano, Gran Vía, Sol, etc.

En cuanto a la línea de futuro y la tienda de Barcelona, la idea es similar, ubicar la tienda en una zona como Rambla Cataluña, Paseo del ángel, Paseo de Gracia, etc.

Escogemos las dos grandes ciudades del país, pues entendemos que es donde más cantidad de clientes hay, y donde la gente es más cosmopolita y por tanto más predispuesta a interesarse por nuestro producto.

En las tiendas, empleados con tablets, ayudarían a nuestros clientes a crear sus bailarinas personalizadas, dándole a probar modelos estándares para que se cercioren de la calidad del producto antes de comprarlo.





Precios medios / clase media

Queremos establecer una imagen en la mente del consumidor de un producto de calidad, por tanto los precios que aplicaremos distaran bastante de los 10€ que cobra H&M por sus bailarinas.

Sin embargo al mismo tiempo también pretendemos alejarnos del sector lujo, pues pensamos nos restaría gran parte de nuestra clientela potencial.

Por tanto la nuestra será una estrategia orientada en el punto intermedio de la oferta, lo que nos permita enganchar a estratos más altos, que buscan exclusividad (entendida como contraposición a llevar un calzado estándar de una colección que cualquiera puede comprar). Y a más modestos, que no pueden permitir gastarse 100€ en un calzado de diario.

Como hemos visto en el estudio del entorno, el segmento medio del calzado sigue siendo el más amplio y el que más beneficios reporta.

Experiencia de compra

Un gran valor que queremos aportar al cliente es la experiencia de compra. Realmente pensamos que actualmente para vender no basta solo con tener buenos productos o una tienda bien decorada. Ahora la oferta debe añadir un extra, y que la compra no se convierta en un mero intercambio de mercancía a cambio de dinero.

Ejemplos tan consabidos como el de las Apple Store, Nesspreso, Abrecrombie, Starbucks... marcas que además de buenos productos, venden una experiencia única y diferente en sus transacciones.

Nosotros intentaremos que el cliente se sienta importante creando un calzado a su gusto acorde con lo que realmente necesita. Interfaces atractivas, intuitivas y entretenidas de usar, divertirse y crear al mismo tiempo.

Al cliente no le vale ya con comprar lo que necesita, sino que lo hace suyo, y lo siente como propio al poder crearlo el mismo.

En la web ofreciendo la mayor de las facilidades, y en la tienda, con un personal siempre atento, cercano y dispuesto.

Nuestro cliente queda realmente satisfecho con su compra.



Proveedores nacionales de calidad

Por último, y también importante en nuestra estrategia global de negocio, la elección de proveedores nacionales es otra línea clara de diferenciación.

Nuestro producto posiblemente será más caro que si los importamos de china. Pero creemos que el valor que aportamos al cliente (que sabe que está comprando un calzado de calidad) y a la sociedad (ya que estamos revitalizando un sector muy importante para el país) compensa con creces este sobre coste.

Responsabilidad social y tener confianza en que tenemos un producto de calidad, son dos factores que pensamos son relevantes en nuestro negocio.

III. Estrategias futuras.

Una vez vistas nuestras líneas principales de negocio al arranque, podemos ahora también comentar diversas estrategias que podemos seguir una vez este más avanzado y tenga éxito.

Redes sociales

Nuestra idea principal de expansión se basa en el asalto total al mundo de las redes sociales. Sabiendo que estas son el gran motor del mundo actual, no podemos obviarlas ni darlas de lado.

Empezando por las funcionalidades ya descritas anteriormente de la web de los botones de “me gusta”, un paso natural sería entrar en Facebook, Tuenti y Twitter, y con estos y nuestra página, crear una **comunidad web** del diseño de calzado, en la cual nuestros clientes participen activamente en la elaboración de nuevos productos.

Cualquiera podría colgar sus diseños en las redes sociales, creando competiciones o concursos, en los que los más votados recibirían pequeñas compensaciones que podrían ser en dinero o en descuentos para próximas compras. Con esto, se pretende que el cliente, a través de las redes sociales, sea un elemento más de difusión y publicidad.

Por otra parte, la aplicación de estos botones a los diseños creados por clientes en nuestra base de datos, nos permitiría también desarrollar ranking de diseños



completos, o incluso de diseñadores, en función del número de usuarios registrados a los que les gusta un diseño. Esto fomentaría la participación de nuestros clientes y la fidelidad a nuestra empresa, pues se crearía algo más que una mera web de zapatos, una especie de comunidad de moda y creación.

Dentro de este apartado deberíamos mencionar también la idea de hacer una aplicación móvil para Iphone y Android, ya que el futuro (y el presente) están en los Smartphone y la movilidad. Sería fundamental por tanto posicionarse también en esta parcela de las nuevas tecnologías.

Expansión nacional

La expansión nacional se haría abriendo más tiendas en Madrid y Barcelona y otras en más ciudades españolas tales como Valencia o Sevilla.

Entendemos el local como un espacio exclusivo equipado con todo lo necesario para relajarse y disfrutar de la mejor experiencia de compra.

Una boutique que transmita los valores de la marca en todos sus detalles, desde la imagen de la fachada hasta la atención que recibe el cliente, pasando por la exposición de productos, y presentaciones interactivas con tecnología de realidad aumentada.

Expansión internacional

Otra vertiente a estudiar en el futuro sería la expansión internacional a ciudades tradicionalmente receptoras con la moda y las últimas tendencias, como Roma, Milán, París o Lisboa. Mercados en los que habría que estudiar si nuestro concepto de negocio funcionaría.

Líneas de producto futuras

Ballerina for you tiene entre sus estrategias de futuro la fabricación de nuevos productos que combinen con la línea ya existente de zapatos.

La fabricación de otros complementos que también sean personalizables, como bolsos o cinturones, serían el primer paso a seguir.

Estos complementos son fácilmente combinables con las bailarinas y sería una línea de negocio natural a seguir por la empresa.

Su implantación sería una vez que este la empresa goce de una marca reconocida y una cartera de clientes considerable.

Esta estrategia abriría posibilidades de nuevas políticas de precios, ya que al combinar varios productos, se podrían hacer packs para incentivar la compra.

El proceso a seguir sería el utilizado hasta el momento por las bailarinas. Compra de materiales básicos a un proveedor externo, aplicación de adornos según el diseño del clientes y venta a través de internet. Para estas nuevas líneas, se buscarán productos que vayan acorde con el estilo B4U. Mujer joven, dinámica, con estilo y que este siempre a la ultima moda.

Otra de las líneas de negocio que se podría ampliar sería la fabricación de una línea infantil. Las bailarinas, se caracterizan por ser un calzado cómodo, con gran posibilidad de acabados y con una colocación simple que permite a las niñas no tener que depender de un adulto para ponérselas.

Es por ello, que de unos años hacía aquí, este tipo de calzado se ha hecho muy popular entre las niñas. Ballerina for you, ampliaría su gama de números, ofertando desde el numero 24 al 35. De esta forma cubriríamos toda la gama de números, dando oportunidad a mujeres con pies pequeños poder comprar en nuestra tienda.

En cuanto a los adornos, se elegirían detalles infantiles que estén a la moda entre las niñas. Se podría llegar a un acuerdo con empresas que reproduzcan imagines de los dibujos animados más populares.

Esta nueva gama tendría colores más vivos que la gama adulta, y se ofertarían menos acabados e incluso alguno nuevo con facilidad de limpieza y extra duraderas para aquellas niñas que les dan una gran uso.

El principal atractivo de esta gama es poder combinar con la gama adulta. Puede ser un nicho de mercado el poder crear unas mismas bailarinas para madre e hija.

En este caso se podrían aplicar políticas de precios para incentivar la compra de dos pares iguales.





Aunque sabemos que la mayoría de las veces son las madres quien elige este tipo de prendas a sus hijas, se creará un interfaz que puedan utilizar las niñas. Con imágenes infantiles, lápices infantiles, etc... Todo aquello que les recuerde a colorear un dibujo, como harían en sus clases en el colegio.

La línea infantil implicaría una inversión considerable para la empresa, ya que implica ampliación de producción, de stock e incluso de mayor personal, pero antes de ello se llevará a cabo un análisis del mercado, intentando estimar la acogida de esta nueva línea.

Co-Marketing

A futuro nos gustaría desarrollar como estrategia de marketing colaboraciones con otras marcas. El calzado es un complemento importante dentro de la moda pero que no tiene mucho sentido sin el resto del vestuario, por lo que debe estar en consonancia con el resto de las prendas.

Una estrategia a seguir sería la promoción con marcas de ropa. En concreto, hemos pensado el colaborar con marcas que estén empanzando en el sector, como el caso de diseñadores jóvenes que vendan prendas a través de internet, como es nuestro caso. Hoy en día hay una gran acogida de este tipo de negocio, ya que los diseñadores alternativos, que no son de grandes marcas reconocidas, venden cada vez más sus colecciones a través de la web y directamente a sus clientes, sin tener que pasar a través de tiendas multimarca o esperar para poner la colección a la venta como es habitual tras dar un desfile de colecciones para prendas que se llevarán en 6 meses.

Sería una combinación para ellos y nosotros poder unir sus diseños a nuestra colección. Dando ideas de combinar sus prendas a nuestras bailarinas, añadiendo links desde su pagina a la nuestra y viceversa.

En nuestro caso se crearía un apartado en nuestra webs de Looks, y donde se mostrarían diferentes estilos para la temporada combinando prendas de diferentes diseñadores con nuestros productos.

Esta combinación puede ser dar lugar a ventas cruzadas ya que las bailarinas no se compran tanto para poder combinar con modelos que ya tiene el cliente en su armario como los nuevos que compre.

IV. Conclusiones.

Una vez dejadas claras las líneas generales por las que pretendemos discurrir nuestro negocio podemos trazar unos objetivos estratégicos:

Posicionarse en el mercado. Darse a conocer, crear una marca reconocida, con una imagen clara y bien definida.

Crecimiento sostenido. No nos interesa crecer rápido y ser una moda pasajera. Se prefiere un crecimiento más modesto, pero continuado y alargado en el tiempo, que nos permita forjar una imagen sólida de marca (como se comenta en el punto 1).

Mejora en los procesos / Optimización cadena aprovisionamiento. Creemos tener un margen amplísimo de mejora. Como recién llegados a este sector, desconocemos casi por completo las entrañas de este mundillo. Del perfeccionamiento de estos procesos depende en gran medida la reducción de los costes y por tanto una mejor posición en precios ante los competidores y la obtención de márgenes mayores.

Beneficio económico. No hay que dejar de lado el tema económico, pese a que de inicio no será el objetivo principal, no podemos obviar el hecho de que todo negocio se constituye para ganar dinero. Intentaremos cubrir cuanto antes la inversión inicial.

Responsabilidad social. Tampoco queremos pasar por alto el ya comentado aporte a la sociedad española utilizando proveedores nacionales.



5. Plan de Operaciones



5.1. CADENA DE VALOR DE B4U

En este apartado se explicará brevemente el funcionamiento general de B4U a partir de su cadena de valor. En relación con esto, conviene recordar que la orientación al cliente es un elemento clave de esta empresa, ya que se trata de facilitar y agilizar la compra y que ésta se ajuste a las necesidades del cliente.

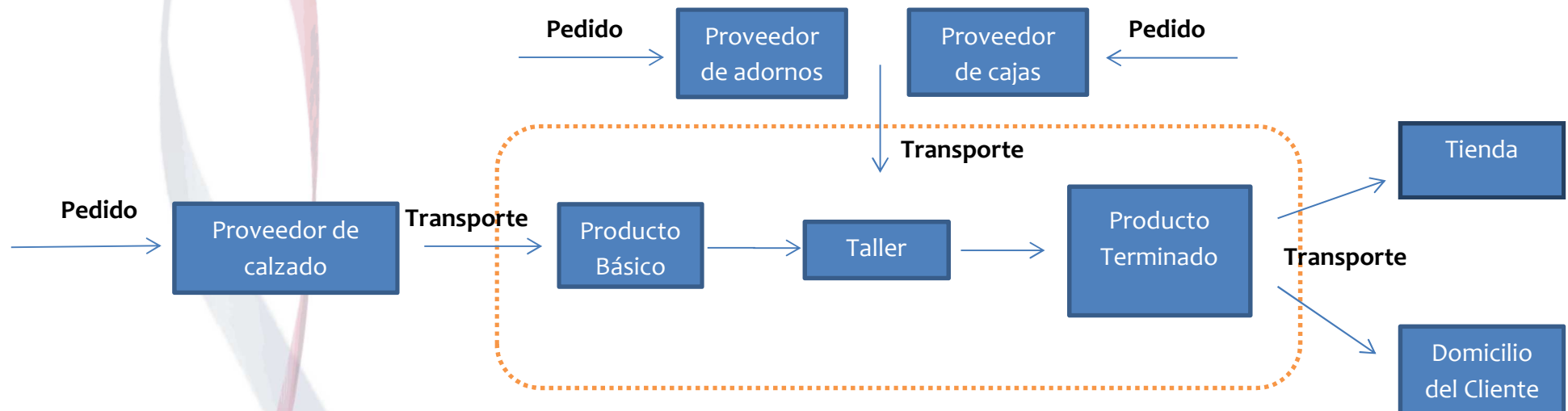
Dado que la experiencia de compra juega un papel clave, para ilustrar la actividad de la empresa, es imprescindible representar, además de la cadena de valor clásica, una segunda cadena que muestre el proceso de compra de las bailarinas y los agentes que en él intervienen.





Esquema de la cadena de valor.

A continuación, se muestra un esquema de la cadena de valor de B4U. Nótese el recuadro de puntos de color naranja, que delimita aquellos procesos que transcurren dentro del conjunto almacén-taller y que podrían considerarse el núcleo de la actividad productiva de la empresa.





Analizando el proceso productivo del esquema anterior, éste comienza con el pedido de bailarinas que se realiza al proveedor/fabricante de calzado y que, tras ser convenientemente transportado, llega al almacén, dando lugar al producto básico de nuestra empresa.

Paralelamente, en el almacén coexisten los adornos y cajas proporcionadas por su respectivo fabricante y tras su correspondiente transporte.

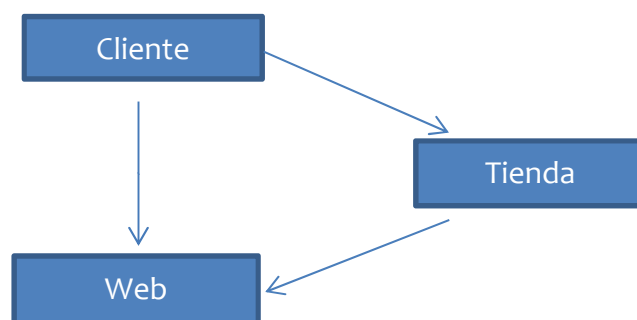
Una vez surge la necesidad, el modelo básico de bailarina es recogido en el almacén y pasa al taller, donde un operario atiende la demanda.

El operario incorpora entonces los adornos a las bailarinas (en caso de ser necesario), confirma el buen estado de los productos y los embala en nuestras cajas.

Así, se tiene el producto terminado, que puede o no incluir adornos y que puede ser transportado a dos posibles destinos: domicilio del cliente (en caso de cubrir el pedido de un cliente) o a nuestra tienda (venta directa o muestra).

Proceso de compra.

A continuación, se muestra un esquema del proceso de compra de las bailarinas de B4U, enfocándolo desde el punto de vista del cliente.





Según muestra el esquema anterior, el cliente tiene dos vías de acceso a nuestros productos: Web o Tienda física.

La Web de B4U es el lugar donde el cliente puede configurar unas bailarinas personalizadas a su gusto, realizar el pedido, pagarlo y recibirlo cómodamente en el destino elegido, que también puede ser nuestra tienda.

Dicha tienda, posibilita el contacto directo con el cliente, de forma que éste pueda ver en primera persona nuestros modelos más comerciales, probar las diferentes tallas que ofertamos, recibir asesoramiento y realizar compra online o comprar alguno de los modelos expuestos en la propia tienda. Así, dentro de la tienda física, el cliente puede elegir si acceder a la Web y comprar online o si prefiere llevarse uno de los modelos que allí ofertamos.

Todos los detalles de Web y Tienda, se encuentran en sus correspondientes apartados.

Aprovisionamiento de materias primas.

Las materias primas que requiere nuestro proceso productivo son las siguientes:

Bailarinas básicas.

Se trata de bailarinas planas, sin ningún adorno, en seis tallas diferentes, dos tipos de puntera y ocho distintos acabados, contando cada acabado con su correspondiente gama de colores. Para más detalle sobre colores y acabados, consultar el Anexo de Tabla de Acabados.

Nuestra empresa no fabrica bailarinas, por lo que el pedido de dicha materia prima se realizará a un fabricante, para posteriormente ser transportado a nuestro almacén. Todos los detalles sobre el pedido de bailarinas se encuentran en la parte correspondiente al Proveedor de Bailarinas.



Adornos para bailarinas.

Son los adornos que se emplean para personalizar las bailarinas básicas que, por razones de demanda, así lo requieran. Para poder ofrecer amplias posibilidades de personalización, se dispondrá de una extensa variedad de adornos (lazos, apliques, detalles...) en diferentes colores, a juego con los distintos acabados de las bailarinas básicas. Los detalles sobre los adornos se incluyen en el Anexo de Tabla de Adornos.

Al igual que las bailarinas básicas, el pedido de los adornos se realizará a su fabricante correspondiente, para después ser transportado a nuestro almacén. La información sobre el pedido de los adornos se encuentra en la parte correspondiente al Proveedor de Adornos.

Cajas para bailarinas.

Se trata de cajas de cartón de dos piezas con el logo de la empresa grabado. Se emplearán como vehículo de presentación de las bailarinas, ya que cada par de éstas se entregará al cliente dentro de una de aquéllas.

El pedido de cajas para bailarinas se realizará a su correspondiente fabricante y será posteriormente transportado a nuestro almacén. La información sobre dicho pedido se incluye en la parte correspondiente al Proveedor de Cajas.

Transformación.

El proceso de transformación de las bailarinas básicas en bailarinas terminadas empleará las tres materias primas anteriormente comentadas y, para minimizar desplazamientos y mejorar la eficiencia del proceso productivo, se llevará a cabo en el almacén, concretamente, en la zona reservada para taller.

Dicho proceso, consiste en aplicar el adorno correspondiente a las bailarinas que por razones de demanda lo necesiten y posteriormente, embalar las bailarinas en sus correspondientes cajas y etiquetarlas con sus respectivos números de referencia y dirección de destino. Los números de referencia serán empleados para identificar



cada par de bailarinas, dada la amplia variedad de modelos diferentes debido a las posibilidades de personalización.

Los adornos serán aplicados a las bailarinas haciendo uso de una máquina de aplicación de adornos, cuyas características se detallan en la parte correspondiente al Proveedor de Máquina de Adornos.

En cuanto al detalle del proceso completo de transformación, éste se encuentra en el documento de Proceso de Taller.

Almacenamiento.

El almacenamiento de las bailarinas se realizará, principalmente, en el almacén. En éste, se almacenarán modelos básicos de bailarinas, que paulatinamente y en función de la demanda, se transformarán en bailarinas terminadas y serán enviadas a sus correspondientes destinatarios (clientes finales o tienda). Todos los detalles sobre el almacén se incluyen en su correspondiente apartado.

Por otra parte, también se almacenará un cierto stock de bailarinas en la tienda. En concreto, se dispondrá de los modelos más comerciales de bailarinas con adornos y en las tallas más típicas. También, se habilitarán modelos básicos de bailarina para que los clientes puedan probar las distintas tallas. Los detalles sobre la tienda se incluyen en su correspondiente apartado.

Transporte.

En nuestro proceso productivo, existen numerosos transportes de materias primas y bailarinas terminadas. En concreto, dichos transportes son los siguientes:

Transporte de bailarinas básicas desde su proveedor hasta nuestro almacén.

Transporte de adornos desde su proveedor hasta nuestro almacén.

Transporte de cajas desde su proveedor hasta nuestro almacén.

Transporte de bailarinas terminadas desde el almacén hasta nuestra tienda.

Transporte de bailarinas terminadas desde el almacén hasta el domicilio del cliente.

Las características sobre los diferentes transportes se incluyen el apartado de Transporte.

5.2. ALMACÉN

Objetivo.

Una parte fundamental de nuestro negocio será el almacén. Este será el centro neurálgico de las operaciones, nuestro headquarter.

En él, ubicaremos la oficina desde la que gestionaremos las operaciones, el almacén de stock necesario para cubrir nuestra demanda (bailarinas semi-terminadas, adornos y cajas) y el taller donde situaremos las máquinas de colocación de adornos, con las que remataremos las bailarinas de acuerdo al deseo del cliente.

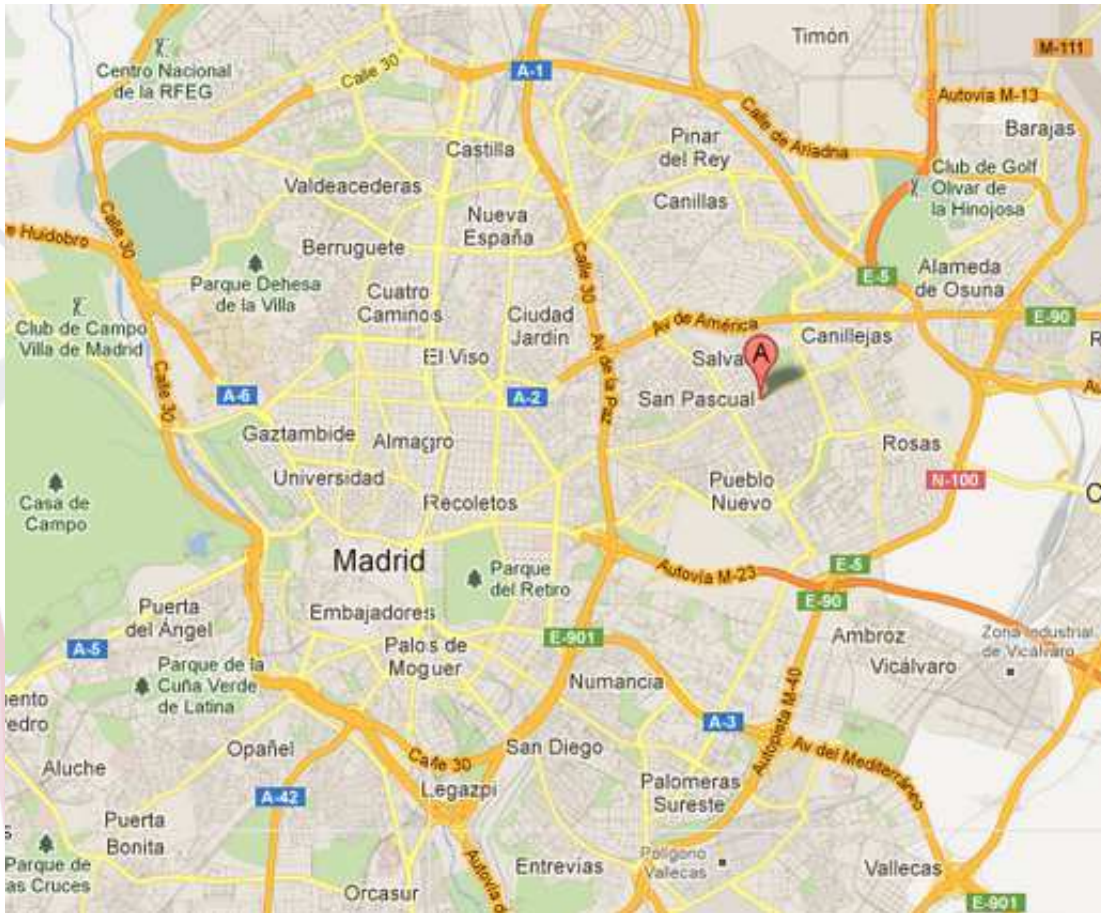
Localización del almacén.

El almacén estará situado en **Madrid**, debido fundamentalmente a dos razones: Es la mejor ubicación posible de cara a hacer el reparto a domicilio. Debido a la naturaleza radial de los transportes en España, el centro geográfico de la península, lo es también de los transportes. Es por ello, que en Madrid encontraremos la mejor logística para el reparto de nuestros productos, y nos encontramos geográficamente en el centro y a la misma distancia de todos los destinos posibles. Cercanía a la tienda. Otra posible ubicación hubiese sido Elche, cerca de nuestros proveedores, sin embargo, dado que la tienda estará en Madrid, es más eficiente colocar el almacén cerca de la tienda, puesto que los envíos a la tienda tendrán una frecuencia muchísimo mayor que los envíos desde la fábrica.

De las búsquedas realizadas en diferentes webs e inmobiliarias nos decantamos por la nave siguiente una situada en Madrid capital:

Calle Caunedo, 57. Ubicado en el barrio Simancas, distrito San Blas.





Muy bien situada, a apenas 5 minutos de la M-30. Esto nos otorga una gran localización y un fácil acceso a la principal arteria de la capital. Esto beneficiara altamente nuestra capacidad logística.

Adjuntamos algunas fotos de la nave:



Ballerina For You



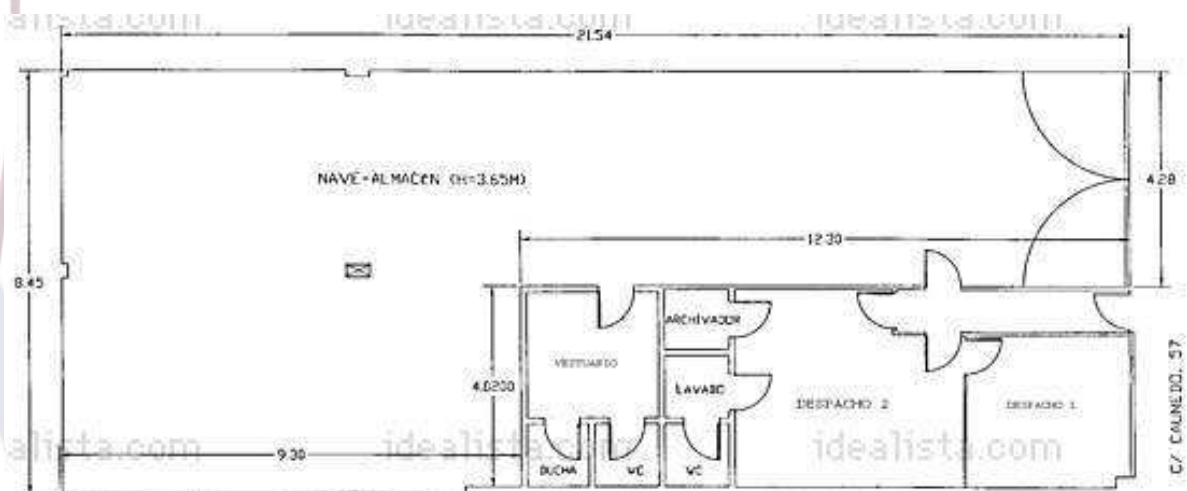
Ballerina For You





Dimensionamiento y layout del almacén.

El plano y dimensiones de la nave son las siguientes:



Largo: 21,54 m

Ancho: 8,45 m

Superficie total: 182 m²

Superficie de oficina: 49,44 m²

Superficie de almacén: 132,56 m²

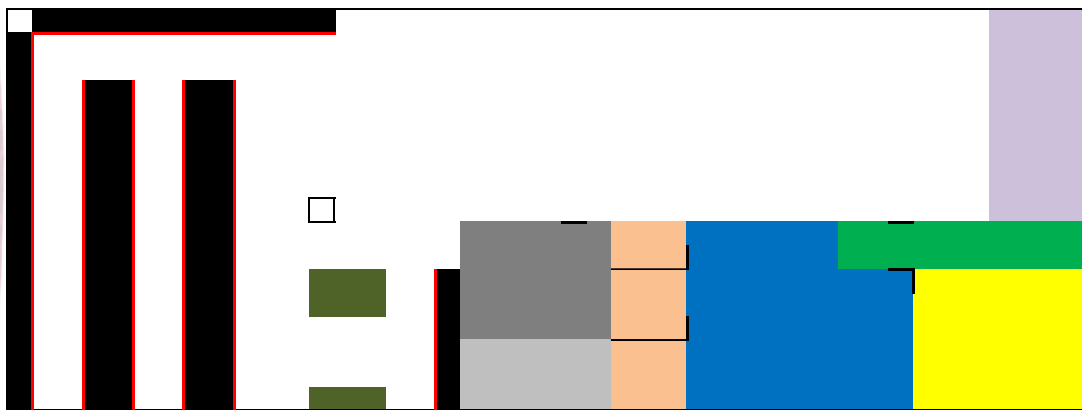
Despacho 1: 10,5 m²

Despacho 2: 16,5 m²

Vestuario: 7,5 m²

La superficie de la nave se antoja excesiva actualmente, pero ya se ha tenido en cuenta en su búsqueda la posibilidad del crecimiento de la empresa en el futuro, por tanto se ha optado por escoger una nave de mayor dimensión que pueda acoger nuestro posible crecimiento futuro, a otra más modesta que nos obligase a cambiar de nave al poco tiempo.

El layout utilizado será el siguiente:



A continuación procedemos a explicar las diferentes zonas.

- ✓ La zona sombreada de diferentes colores de abajo a la derecha corresponde a las oficinas construidas que ya nos vienen dadas en la nave.
- ✓ La zona morada de la derecha corresponde a la zona que no podemos ocupar, puesto que es necesaria para la apertura de la puerta.
- ✓ La zona de la izquierda será utilizada en esta primera fase de lanzamiento de la empresa, para aglutinar el centro productivo de la empresa: el almacén y el taller.



Empezaremos por esta última zona, la más relevante.

Las hileras negras corresponden las estanterías que albergaran nuestro stock de productos básicos (bailarinas básicas sin adorno llegadas directamente del proveedor/fabricante).

Las estanterías usadas serán las siguientes:



Estanterías Decoplus

Características:

Estantería sin tornillos de cuidado diseño y de muy fácil montaje, apropiada para almacenes, oficinas, archivos, talleres, trasteros...

Calidad profesional.

Fácil montaje: Montaje sin tornillos.

Decorativas con perfecto acabado.

Estantes regulables cada 138mm.

Capacidad de carga hasta 140 kg. por estante*.

Perfiles de sección 40x40mm.

Estantes con refuerzos longitudinales.

Acabado pintado gris martelado y blanco.



Como especifican, las características se ajustan a nuestras necesidades: apropiada para almacenes y de fácil montaje.

Las medidas escogidas y que mejor se adaptan a nuestras necesidades son: 1518x1000x300 mm con 4 estantes.

La colocación que utilizaremos será lo más simple posible, que nos permita encontrar rápidamente el modelo demandado.

La dimensión de la caja estándar de chancla o calzado plano es la siguiente: 29,5 x 11,5 x 9 cm

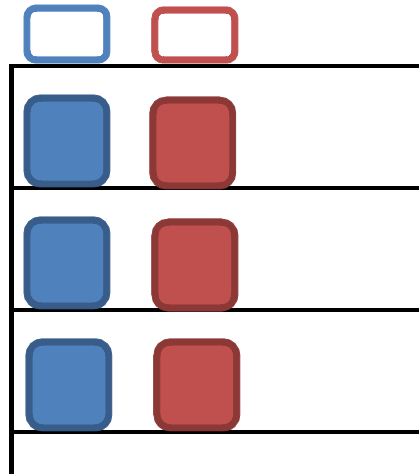
Como ya comentamos, el pedido inicial a realizar será de 300 modelos básicos, en lotes de 15. Por tanto nos encontramos el problema de colocar 4.500 cajas de la manera más sencilla posible.

El modelo de colocación escogido es el siguiente: los lotes de 15 pares iguales se colocaran verticalmente en hileras unos encima de otros, de tal forma que tendremos 300 hileras de la que ir surtiéndonos.

Las cajas como decimos irán colocadas en las estanterías. Por medio de un sencillo calculo ($100/11,5=8,7$) obtenemos que el número máximo de hileras por estantería será 8. Por tanto necesitaremos un total **de 38 estanterías** para poder colocar todo nuestro stock ($300/8=37,5$).

En cuanto a la altura, los 15 pares iguales en vertical ocuparían 135 cm ($9*15$), altura menor de la que tiene la estantería escogida.

El modelo de 4 estantes escogido nos permiten tener 3 huecos intermedios, en los que colocaremos 5 cajas por estante, para evitar el sobre peso sobre la caja inferior. Una parte importante a tener en cuenta, es que el estante superior permanecerá inicialmente vacío, ya que este se destinará al sobre almacenamiento que provocará la reposición de modelos a punto de agotarse (ver apartado gestión de stock).



En este sencillo grafico se representa la colocación del stock en las estanterías.

Para las 38 estanterías necesarias precisaremos d una hilera de algo más de 41 metros (1,088 m*38). Como se ve en el plano adjuntado arriba se colocaran 6 hileras, la superior de 6 metros, la izquierda de 8, y las 4 intermedias de 7 cada una, en total 42 metros (6+8+7+7+7+7). Con un espacio entre hileras de 1 metro, para el fácil y cómodo acceso al material.

El lado de la hilera pintado de rojo indica la posición por la que se accede al stock.

En total la zona de almacenaje ocuparía aproximadamente 48 m2.

El precio unitario del modelo requerido es de 41,21 €. Por lo que el coste total ascendería a 1.565,98 €.

En cuanto a la zona inmediatamente a la derecha, ésta se destinará al taller, donde se colocará la máquina de poner remaches, una mesa de trabajo y 3 estanterías extra para guardar las cajas que se destinaran al cliente final y los adornos. El precio estimado para esta zona es de 275€ (estanterías 123,63€ + mesa de taller 95€ + silla taller 55€).

Además es necesario un ordenador portátil con el que se haría la gestión de los pedidos recibidos (460€).

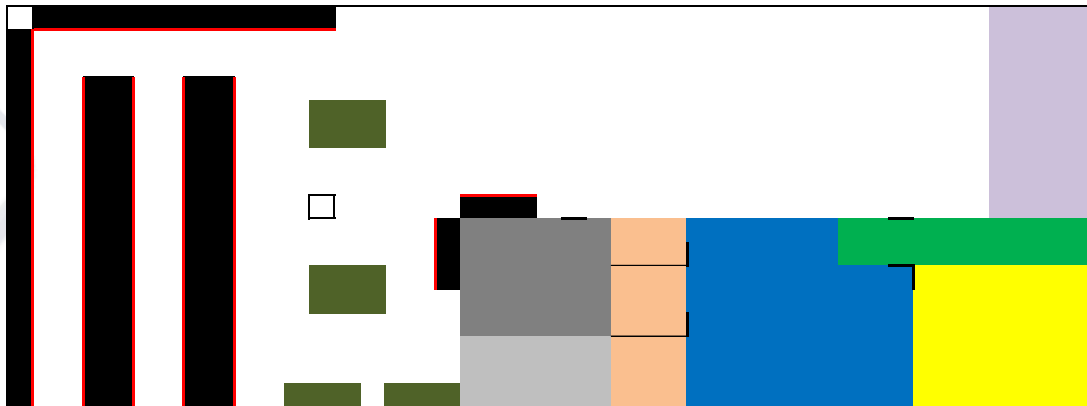
Equipamiento taller:



Esta zona nos ocupara unos 16 m2.

En el año 3, y debido al aumento en las ventas, se estima necesaria una ampliación del taller. Las necesidades de producción y la contratación de operarios para cubrir dichas necesidades hacen que una sola mesa de trabajo sea insuficiente, es por ello que se duplica la capacidad del taller comprando una mesa y sillas nuevas y otra maquina de remaches (se estima mismo coste de la inversión).

El lay out entonces sería el siguiente:



Como se observa el espacio es más que suficiente para cubrir nuestras necesidades productivas. El taller pasa ahora a ocupar aproximadamente 26 m².

Por último, la **zona de oficinas**, en este nuestro comienzo, se antoja igualmente excesivamente grande. De momento ocuparemos el despacho 2 de 16,5 m², en el que colocaremos una mesa y silla para el gerente (85€ + 80€).

Necesitaríamos además un portátil y una impresora (460€ + 65€).

Equipamiento oficina:





Coste del almacén.

El coste principal del almacén será su alquiler. Según la oferta estudiada, el coste sería 850 € al mes, lo que supone un coste metro cuadrado al mes de 4,60€, lo cual es un precio muy competitivo en relación a otras naves de similar tamaño y peor ubicadas.

Por tanto el coste anual del alquiler será algo más de 10.000 €.

En relación a los suministros del almacén (agua, electricidad, etc.), debemos tener en cuenta que éste permanecerá operativo durante muchas horas. En su proceso productivo, los gastos estimados mensuales del almacén son:

- ✓ Gasto de electricidad: 220€
- ✓ Suministro de agua: 15€
- ✓ Climatización para las oficinas y evitar el deterioro del género: 120€
- ✓ Línea de teléfono y ADSL: 40€
- ✓ Los costes aproximados de alta en los suministros (agua y luz) sería de 180€ y 170€.

Por otro lado hay que contar en el año 3 con la ampliación del taller, por lo que se aplica un 30% extra de gasto en estas partidas.



Otros costes relevantes del almacén serían:

Seguridad: Se contrata con Securitas Direct, cuyo presupuesto es de 339 € la instalación más una cuota mensual de 47,95 €. El equipo de seguridad incluye: 2 detectores de ráfagas, un sensor en la entrada, una sirena, una centralita y una alarma antirrobo.

Limpieza: se contratara a una empleada por horas. El coste de la hora se estima en 8€, y los servicios precisos en dos días a la semana durante dos horas (32€ a la semana).

Seguro: Se contrata con Grupama Seguros, a través del BBVA. El coste anual sería de 752,43€, los bienes asegurados son de continente: 26.000€, 70.000€ de contenido y 10.000€ de mobiliario.

Material de oficina: para equipar la oficina del gerente hará falta un pequeño gasto inicial (60€) y una reposición anual de los materiales (20€). Hablamos de elementos imprescindibles como: Lámpara, Bandejas, Calculadora, Papelera, Grapadora, Regla, Tijeras, Cúter, Quita grapas Pegamento, Cuaderno, Bolígrafos, Marcadores, Corrector, Grapas, Celo, Elásticos, Pinzas, Clips...

Gestión de stock del almacén.

Al igual que hasta ahora, intentaremos que la gestión del almacén sea lo más sencilla posible.

Nuestro plan de rotación de inventario se basa en hacer un pedido mínimo (15 pares) cada vez que las existencias de un determinado modelo bajen a 3 unidades, lo cual representa un 20% del stock de ese modelo.

Así, cuando recibamos un pedido que corresponda al par 12 del lote, el sistema informático nos avisará de que tan sólo disponemos de 3 replicas en el almacén, y es el momento de hacer un nuevo pedido.

Cuando el nuevo pedido llegue, y en el peor de los casos, nos encontraremos con los 15 nuevos pares mas los 3 de la anterior remesa, por tanto, y como mucho podremos almacenar 18 pares de un modelo simultáneamente.

Esta contingencia fue prevista a la hora de escoger las estanterías, como ya hemos mencionado, reservando la balda de arriba para este tipo de stock de seguridad de 3 pares para evitar roturas de inventario.

Con este sencillo modelo de gestión, esperamos no desatender nunca ningún pedido para no perder imagen ante los clientes.



5.3. PROCESO DE TALLER

Objetivo.

En el siguiente documento se detallara el proceso completo a seguir en el taller de personalización una vez recibido el pedido del cliente a través de la Web.

Para un mejor conocimiento del proceso se presentara los pasos a seguir a nivel general dentro del taller y un proceso más concreto para la aplicación de cada tipo de adorno existente.

Este documento está apoyado en los siguientes anexos y apartados:

- Anexo “Tabla de Adornos”: Especifica los diferentes tipos de adornos a emplear, así como las diferentes características del adorno, medidas, referencia o proveedor.
- Anexo “Herramientas Adornos”: Detalla las diferentes herramientas que se utilizaran para la colocación de adornos.
- Apartado “Proveedor Maquina Adornos”:. En él se podrá consultar las especificaciones técnicas de la maquinaria.
- Anexo “Tabla de Acabados posibles”: Se podrá consultar las diferentes opciones de bailarinas bases sobre las que se podrá colocar los adornos.
- Anexo “Asignación de cuadrantes”: Se indican cuantos adornos pueden ir en cada cuadrante de la bailarina, asignando un máximo y un mínimo.

Procesos.

Se distinguen 2 tipos de procesos dentro del taller.

Proceso general: Este proceso implica desde la recepción del pedido hasta el envío del producto final al cliente.

Procesos específicos por adorno: Estos procesos implica la forma de colocación de los 5 tipos de adornos existentes.

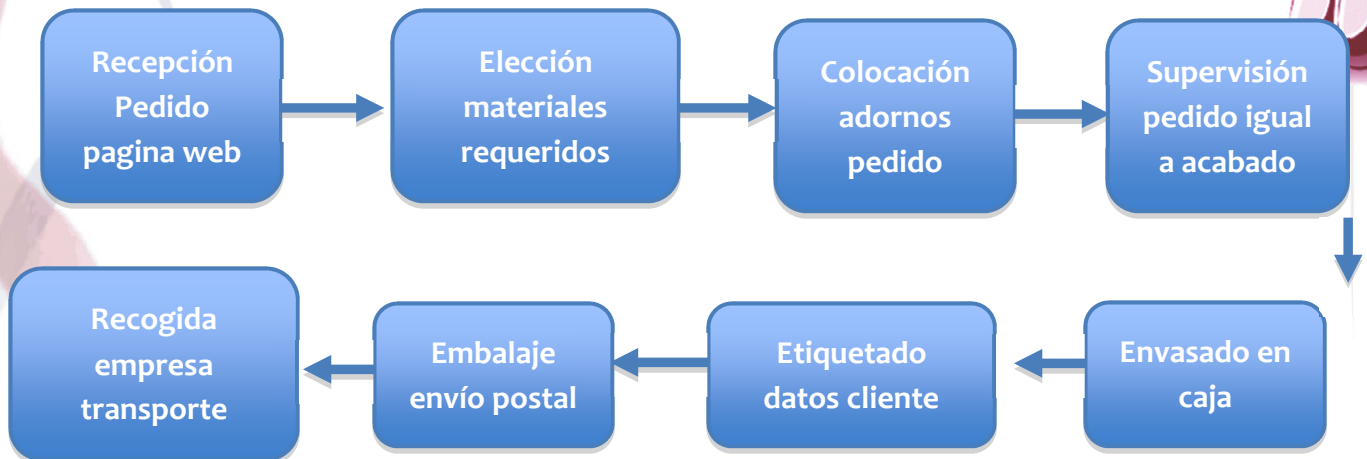
- Lazos
- Apliques lazos
- Apliques
- Remaches



- Detalles

PROCESO GENERAL DE TALLER.

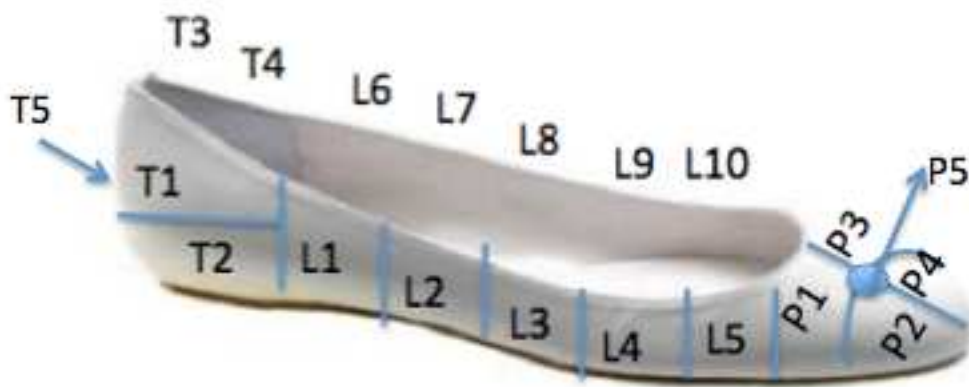
Este proceso consta de las siguientes partes diferenciadas.



I. RECEPCION PEDIDO PAGINA WEB. Esta es el primer paso a seguir dentro de la cadena. El operario encargado deberá consultar en la página Web, consultando a través de un perfil administrador, los pedidos pendientes. Escogerá el primer pedido en la lista, que estarán ordenador por orden de recepción. Al seleccionar le aparecerán los siguientes datos sobre el pedido:

Núm. Cliente		
Numero Pedido		
Nombre Diseño		
Fecha Entrega		
Talla		
Referencia Acabado		
Referencias Adornos	Cantidades	Proceso Asignado
L-001	1	Proceso 1
L-004	3	Proceso 2

Junto a estos datos obtendrá fotos de las 3 perspectivas de la bailarina que el cliente ha confirmado en su pedido. Estas perspectivas aparecerán divididas en cuadrantes para facilitar la colocación de los adornos al operario. Las perspectivas tendrían una vista similar a lo mostrado más abajo.



La medición de cada cuadrante depende de la talla elegida. Cada cuadrante podrá incluir uno o más adornos, limitando en algunos casos el número de adornos por cuadrante. (Ver anexo “Asignación Cuadrantes”, para especificación)

II. ELECCION MATERIALES REQUERIDOS. En este punto del proceso el operario deberá extraer del almacén tanto la referencia de acabado de bailarina básica, (ver “Personalizaciones” para ver las posibilidades), la talla elegida y los adornos a colocar al modelo. Estos datos viene indicados en la ficha del pedido, tal y como se ha mostrado en el apartado I. Posteriormente, éste dejará los materiales utilizados en la mesa de personalización y comenzará con el siguiente paso.

III. COLOCACION ADORNOS. Con los materiales elegidos en el apartado anterior el operario ya está listo para comenzar. El proceso variara dependiendo del adorno



elegido. Existen 4 tipos de procesos, los cuales vendrán especificados en la hoja de pedido mostrada en el apartado I. Habrá tanto procesos como adornos distintos contenga el pedido.

IV. SUPERVISION PEDIDO. Con la finalidad de dar una calidad al producto a entregar, se deberá chequear la bailarina finalizada con el pedido del cliente. Este debe cumplir las especificaciones de la ficha de pedido así como ser similar a las fotos confirmadas por el cliente. Se deben chequear de igual forma los acabados de los adornos. Cerciorarse de que los adornos están bien sujetos, que las costuras sin hilos sobresalientes y los remaches sin puntas que puedan molestar. Este proceso se confirmara con la firma en la ficha de pedido del supervisor asignado.

V. ENVASADO EN CAJA. Una vez superados los chequeos se empaquetara las bailarinas. En la caja deben tener incluidas los pernitos de cartón que mantendrán la forma de la bailarina, así como el papel seda que lo cubrirá dentro de la caja.

VI. ETIQUETADO. Se incluirá en un lateral de la caja empaquetada una pequeña etiqueta que contendrá:

Núm. Pedido	
Núm. Cliente	
Dirección entrega	
Fecha Entrega	
Operario	

Esta etiqueta permitirá saber en todo momento que producto hay dentro de cada caja y la dirección a la que debe ser enviada. Esto facilitará las labores de almacenamiento y el posterior envío.

VII. EMBALAJE ENVIO POSTAL. Una vez que las bailarinas están preparadas en su caja, se debe colocar una bolsa de protección facilitada por la empresa de transporte. Esta bolsa permitirá que la caja no sufra desperfectos durante el

trayecto. Debe tener escrita la dirección de entrega de la etiqueta colocada en el apartado VI.

VIII. RECOGIDA EMPRESA TRANSPORTE. El operario habrá depositado el paquete acabado en una zona habilitada para ello dentro del almacén. Esta zona solo podrá contener pedidos finalizados y listos para enviar. Con este proceso el transportista sabrá en todo momento que paquetes puede llevarse para enviar.

IX. PROCESOS COLOCACION ADORNOS.

Tal como se indica en el anexo “Tabla Adornos” existen 83 tipos de adornos distintos. Estos adornos están divididos en 5 bloques diferenciados:

- Lazos: Del núm. 1 al 40.
- Apliques lazos: Del núm. 41 al 43.
- Apliques: Del núm. 44 al 53.
- Remaches: Del núm. 54 al 73.
- Detalles: Del núm. 74 al 83.

Además tienen asignados los cuadrantes donde pueden ir colocados. (Ver anexo “Asignación Cuadrantes”).



Cada tipo de adorno tiene un proceso de colocación asignado. A continuación se describen los 4 procesos distintos existentes. Se deberán utilizar las herramientas descritas en el anexo “Herramientas adornos” (ver para consultar número de herramienta)

PROCESO 1: COSIDO. Este proceso está pensado para los adornos tipo lazo. Debido a estar hechas del mismo material que las bailarinas su mejor sujeción es a través de cosido. Se utilizarán durante el proceso las herramientas núm. 3, 6, 7, 10 y 11. Los pasos que debe seguir el operario será el siguiente:

1. Sacar del almacén el lazo elegido por el cliente. Cada lazo lleva una referencia única dependiendo el tipo de lazo y color. (Ver anexo “Tabla de Adornos “para consultar referencias). Esta referencia vendrá detallada en la ficha de pedido. Y preparar las herramientas a utilizar en la mesa de personalización.
2. Deberá colocarse los guantes (Herramienta núm. 3) para no sufrir ningún corte. Buscara la bobina de hilo (herramienta núm. 10) correspondiente al color del lazo elegido y enhebrará la lezna (herramienta núm. 11).
3. Mirando las fotos facilitadas en el pedido deberá ver en que cuadrante está colocado el adorno. Colocar la bailarina en la bigornia (herramienta num.7) Hará una marca para indicar donde debe ir el centro, y comenzara a coser.
 - a. Se deberán dar las puntadas necesarias para una buena sujeción, dependiendo del lazo a colocar. Una vez finalizado, asegurar las puntadas con un pequeño nudo y cortar el hilo sobrante con el corta hilos. (herramienta num.6).
4. El operario deberá asegurarse de que el acabado es similar al de la foto de pedido y que la sujeción es correcta. Continuara con el resto del proceso general de almacén.





PROCESO 2: COLOCACION APLIQUES LAZO. Este proceso está pensado para los adornos tipo Aplique Lazo. Se llevara a cabo cuando el cliente elija un lazo tipo cordón y quiera ponerle unas terminaciones al final de lazo. Deberá utilizar la herramienta num.3. Los pasos a seguir serán:

1. Sacar del almacén el aplique de cordón elegido. Cada aplique tiene una referencia única. (Ver *Tabla de Adornos* para consultar referencias). Esta referencia vendrá detallada en la ficha de pedido. Y preparar las herramientas a utilizar en la mesa de personalización.
2. Deberá realizar el proceso I de colocación de lazos antes de este proceso.
3. Una vez cosido el lazo, coger el primer aplique y lo unirá a la punta. Estos apliques son de clips. Es decir, se coloca el trozo de cordón en una de las partes del clip del aplique y con la otra parte del aplique se cierra haciendo clip y dejando el aplique en la punta.
4. El operario deberá asegurarse de que el acabado es similar al de la foto de pedido y que la sujeción es correcta. Continuará con el resto del proceso general de almacén.

PROCESO 3: PEGADO. Este proceso es para los adornos tipo Apliques y Detalles. Su material metálico y resina hace que el pegado sea la mejor forma de sujeción. En este proceso se utilizaran las herramientas número 3, 4, 5, 6, 8 ,9 y 12. Los pasos serán los siguientes:

1. Sacar del almacén el adorno elegido por el cliente. Cada adorno tiene una referencia única. (Ver *Tabla Adornos* para consultar referencias). Esta referencia vendrá detallada en la ficha de pedido. Y preparar las herramientas a utilizar en la mesa de personalización.
2. Deberá colocarse los guantes (herramienta núm. 3) y la mascarilla (herramienta num.4). Verter si fuera necesario la cola en el dispensador (herramientas 8 y 12).
3. Mirando las fotos facilitadas en el pedido deberá ver en que cuadrante está colocado el adorno. Colocar la bailarina en la bigornia (herramienta num.7) Hará una marca para indicar donde debe ir y aplicara la cola con el pincel

(herramienta núm. 5) colando el adorno encima. Y así sucesivamente con el resto de adornos si el pedido lo indica.

4. Dejara la cola actuar hasta el día siguiente. Y procera a limpiar los pinceles con el disolvente (herramienta núm. 9).
5. Pasado el tiempo de secado, el operario deberá asegurarse de que el acabado es similar al de la foto de pedido y que la sujeción es correcta. Continuara con el resto del proceso general de almacén.

PROCESO 4: REMACHADO MAQUINA. Este proceso es para los adornos tipo remache exclusivamente. Sus dimensiones y composición (2 partes, hembra y macho) hace que la maquina sea la mejor forma de sujeción. Se necesitara la máquina de remaches (ver apartado *Proveedor Maquinaria* para especificaciones técnicas) y la herramienta núm. 3. Los pasos a seguir serán:

1. Sacar del almacén los remaches elegidos por el cliente. Cada uno tiene una referencia única. (Ver *Tabla Adornos* para consultar referencias). Esta referencia vendrá detallada en la ficha de pedido., así como el número de remaches necesarios. Y preparar las herramientas a utilizar en la mesa de personalización.
2. Colocarse los guantes (herramienta núm. 3) y colocar en los canales de la maquina los adornos a utilizar. Hay que tener en cuenta los tamaños de los remaches, ya que cada uno lleva un canal asignado (ver especificaciones en apartado “*Proveedor maquina*”). Colocar la parte inferior (machos) en su depósito correspondiente. (Ver ubicación del depósito y canales en el apartado “*Proveedor maquina*”).
3. Mirando las fotos facilitadas en el pedido deberá ver en que cuadrante está colocado cada adorno. Hará una marca para indicar donde debe ir y colocara la bailarina entre los puntos asignados en la máquina para ello. Pondrá el puntero láser sobre la marca y accionara el mecanismo dando al pedal colocado en la parte posterior de la bancada (ver apartado “*Proveedor Máquina*” para ubicación). Cada pulsación al pedal colocara un adorno. Se



deberá colocar todos los adornos indicados en la ficha de pedido repitiendo el mecanismo las veces necesarias.

4. Una vez colocados los adornos, el operario deberá asegurarse de que el acabado es similar al de la foto de pedido y que la sujeción es correcta. Continuará con el resto del proceso general de almacén.



5.4. TIENDA

En este apartado se analizarán los aspectos relativos a la tienda física de B4U.

Objetivo.

El principal objetivo de la tienda es complementar nuestra página web, permitiendo el acceso a nuestros productos de un modo más tradicional que Internet. En ese sentido, la tienda tiene una destacada labor comercial y de imagen de marca, ya que el público tiende a desconfiar de las páginas web aunque estén muy cuidadas, puesto que no conocen a la empresa que está tras ellas.

Así lo avalan estudios como el ROPO (research online, purchase offline) que mide la cantidad de gente que realiza primero la búsqueda en internet y luego lo adquiere desde la tienda física (según un estudio de ROPO llevado a cabo por Google, se estima que está creciendo un 12% durante el 2013, mientras que las ventas online se mantendrán iguales).

Así, necesitamos un espacio céntrico, de reconocido nombre y de gran afluencia de público, para darnos a conocer rápidamente y poco a poco ir atrayendo tráfico a nuestra web, al igual que rentabilizar los esfuerzos de marketing. El precio de tienda y website será el mismo, ya que entendemos que poner dos precios diferentes sería un error y una desventaja para nuestros clientes.

En cuanto a las dimensiones de la tienda, hay que tener en cuenta que el grueso de nuestro stock se encontrará en el almacén, y que en la tienda únicamente tendremos modelos de prueba de talla (dos o tres pares por cada una de las seis tallas ofertadas) y determinados modelos para la venta. Dichas unidades para la venta, se seleccionarán entre los modelos que tengan mayor tirón comercial y se dispondrá de ellas en las tallas más comunes. Si a esto le unimos el elevado coste que supone establecer una tienda en una zona céntrica de una gran ciudad, concluimos que, de momento, lo ideal sería una tienda de tamaño pequeño.





Por otra parte, las tareas básicas que se realizarían en la tienda son las siguientes:

- ✓ Asesoramiento a clientes y realización de compras web (tablets que tendrán acceso a la web de B4U). Se asesorará y facilitará a los clientes el acceso a nuestra página web y la compra de modelos configurados a su gusto, cuyo envío podrá solicitarse al domicilio del cliente o a la propia tienda.
- ✓ Prueba de tallas. Para esto, se emplearán modelos sin adornos, ya que tienen un menor coste para nosotros y únicamente servirán para éste fin.
- ✓ Venta y entrega de producto terminado. Según lo comentado previamente, en la tienda se dispondrá de los modelos de mayor venta o que se estimen más comercialmente atractivos, de forma que el cliente pueda entrar en la tienda, comprar el producto y llevárselo en ese preciso instante, sin sufrir ninguna espera.
- ✓ Recogida de devoluciones. Se recogerán los productos con los que el cliente no esté satisfecho tras la compra. Estos productos recogidos serán provenientes de pedidos online o de compras realizadas en la propia tienda, indistintamente.

Localización.

Teniendo en cuenta los factores mencionados arriba nos decantamos por localizar nuestra Flagship en un barrio céntrico de Madrid de renombre.

El coste será mucho mayor que otras opciones, pero pensamos que el tráfico de visitantes y el nombre que puede adquirir teniendo una ubicación en una zona así son factores que decantan la balanza a favor de nuestra decisión.

La zona elegida es Goya, dentro del barrio de Salamanca, una de las zonas más importantes de la ciudad. Además destaca por ser uno de los barrios de mayor nivel de vida de Europa con la mayor zona de compras de lujo de Madrid, concentrando la mayoría de las Boutiques Prêt-à-porter.

La ubicación no solo atraerá público español, sino que también esperamos que gente de todas las nacionalidades sobre todo aquellos turistas que vengán con la intención de visitar uno de los mejores barrios y darse una vuelta por las mejores tiendas de toda España.



Como se puede observar en el plano la zona elegida esta muy próxima al Corte Inglés de Goya y al Palacio de Deportes situado en la plaza de Felipe II.

El local alquilado como Flagship store de B4U estará ubicada en la **Calle Conde Peñalver 18 (28006 - Madrid)**.



Junto a dicho local y en menos de 100m podemos encontrarnos con varios comercios de primer nivel dentro del mundo de Retail, como Zara, H&M, C&A, Blanco y Berskha.

Especialistas del calzado como Marypaz y dos tiendas tradicionales.

Lo cual nos da un detalle de la gran afluencia de público que se genera en la zona.

A continuación analizaremos a la competencia física que podemos encontrarnos a nuestro alrededor en venta de calzado:

MaryPaz: situado en la acera de en frente, es una de las zapaterías modernas más en auge del momento. Su modelo de negocio consiste en ser líderes de la venta de calzado al por menor, cuentan con mas de 370 puntos de venta y colecciones propias de todo tipo de calzado femenino. Su rango de precios suele tender a medio-bajo.

Dorado Calzados: situado en la esquina de la manzana, es una zapatería tradicional de venta de calzado tanto de hombre y mujer con precios altos.

Emilio Calzado: situado en la manzana colindante es también al igual que Dorado Calzados una zapatería de carácter tradicional con calzado tanto de hombre y mujer, donde prima sobre todo el material español a un precio alto.

Corte Ingles: tienda multi-producto y multi-marca con un gran espacio dedicado al calzado. Venden desde zapatos para hombre, mujer como niño. No tienen una clientela focalizada en su target ni en precio ni en tipo, aunque sus precios suelen ser medios-altos a diferencia de Marypaz.

Resto de tienda de Retail: en ella, incluimos a ZARA, H&M y compañía, porque entendemos que aunque no se dediquen en exclusiva a la venta de calzado, el volumen que generan en venta de complementos no es nada despreciable y a unos precios medios-bajos.

Analizada la competencia y habiendo estudiado la localización con detenimiento, entendemos que la ubicación es muy favorable no solo por la gran afluencia de publico que pronosticamos que habrá, sino también por su posición emblemática en un barrio de reconocido nombre sobre todo en temas de moda.



Dimensionamiento y lay out.

Una vez hemos justificado la idoneidad de la ubicación que nos proponen, vamos a estudiar si es viable su dimensión y configuración.

El local cuenta con unos 43 m2 aproximadamente en una única planta, todo diáfano y con una altura de unos 3,30m. La instalación cuenta con aire acondicionado y puntos de luz ya fijados por los dueños anteriores.

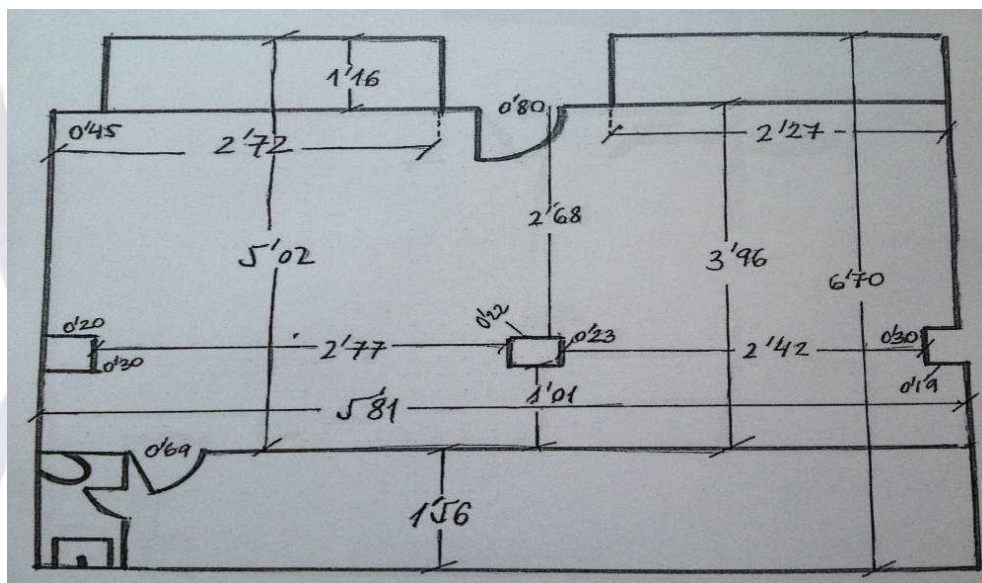


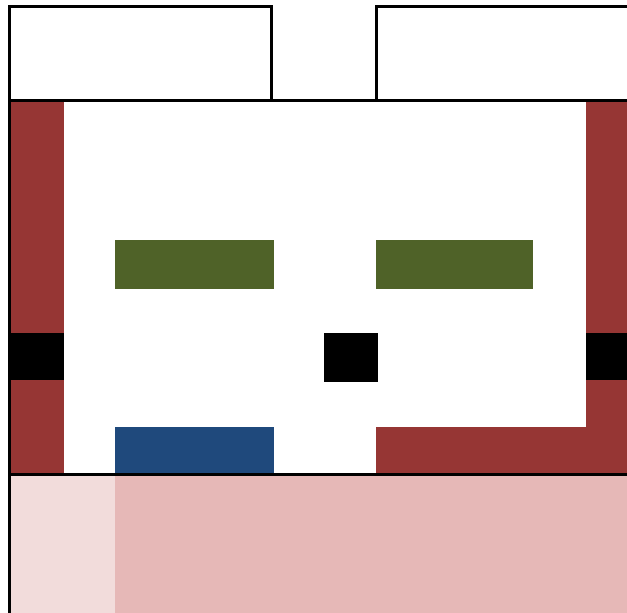


El local tiene forma rectangular: 5,81 x 6,70 m, para un total de 38,92 m². La tienda no presenta unas dimensiones muy grandes, pero entendemos que nuestro producto no necesita de muchos más metros cuadrados.

Por tanto contaremos con una tienda pequeña, en la que nos interesará crear un espacio diáfano, agradable y moderno, con poca saturación en el muestrario de calzado. Lo importante será la experiencia de compra y el cuidado de la imagen de marca, y no la exposición masiva de modelos para maximizar la venta.

Adjuntamos plano a escala del local y su lay out de acuerdo a las medidas facilitadas:





La entrada se sitúa por encima en la parte central.

La idea es colocar dos sofás (en verde) sin respaldo a ambos laterales del local, que servirán para que los clientes se prueben el calzado. Los sofás medirán 1,5 x 0,40 m.

Los expositores de calzado (en granate), se situarán contra las paredes, hemos calculado que serán necesarios 4 estanterías/expositores:

- ✓ Tres de 2,5 x 0,30 m (uno de ellos tendrá forma de L)
- ✓ Uno de 1 x 0,30 m

En cuanto al mostrador (color azul), hemos decidido situarlo en el lateral de la izquierda haciéndolo coincidir con la puerta del almacén que dará también acceso al cuarto de baño.

Como ya comentamos, nuestra idea es exponer poco modelos, y cuidar la imagen, evitando la saturación de los mostradores. Vendemos calidad y personalización, por tanto no queremos que la gente asocie la marca a una venta intensiva, si no a una venta “exclusiva”.

Es por ello que a la muestra tan solo estarán 40 modelos, 15 pares en los laterales y 10 en del fondo, dejando el mostrador de 1 m de la derecha para accesorios.

Colocar esta cantidad nos permite dejar un espacio entre bailarinas de unos 20cm, consiguiendo los objetivos ya expuestos.

Tras la zona de exposición se dejaría un espacio vacío para dar amplitud a la tienda y atender a los clientes y se colocaría a la izquierda el mostrador/cobrador, y junto a la columna centra se colocarían las dos tabletas, para el pedido online de modelos personalizados.

Por último a la izquierda del mostrador se colocaría una puerta para acceder al almacén de 1,5 x 1,5 m, en el que colocaríamos una estantería para almacenar stock y un espacio de 1 metro para acceder fácil y rápidamente a él.

La estantería sería del mismo modelo como las utilizadas en la nave, pero en este caso con una anchura de 120cm.

Si recuperamos los cálculos efectuados, en una estantería cabían 8 hileras de 18-19 cajas apiladas. Por lo que esta estantería podríamos añadir dos hileras más, y nuestro almacén tendría una capacidad máxima de 190 cajas.

Si revisamos la previsión de ventas, la venta mensual media del primer año es 200 unidades, y su crecimiento esperado nunca supera las 600 unidades al mes, por tanto comprobamos que el almacén es capaz de cubrir prácticamente las necesidades de dos semanas.

La buena capacidad del almacén hace que la gestión del inventario sea muy sencilla. En un momento inicial a la apertura se llevarían pocos modelos, (ya que la estimación de ventas para las primeras dos semanas es de 70 unidades), para ir aumentando su número paulatinamente hasta mantener un stock medio de 200 bailarinas entre expuestas y almacenadas.

La gestión de este stock se basará en intentar mantener este número.





Horario.

Tras un estudio de los comercios de la zona, y nuestra percepción del funcionamiento del comercio en Madrid, llegamos a las siguientes conclusiones sobre la apertura de la tienda:

- ✓ Es necesario abrir los domingos. Pensamos que en domingo, la gente tiende a ir a los centros comerciales a hacer grandes compras y aprovechar el ocio, mas que a pasear y comprar por Goya por ejemplo, pero ya que la normativa de la ciudad lo permite, y el resto de tiendas de la zona permanecen abiertas, seria impensable no hacerlo también.
- ✓ Es necesario abrir hasta tarde. La cultura española basa los días en tardes muy largas. Mientras en el resto de Europa y norte américa a las 19:30 – 20:00 se esta cenando y todo el comercio ha cerrado, en España hasta las 21:30 – 22:00 no hay costumbre de cenar y por tanto la vida continua hasta esa hora. Por tanto vemos necesario abrir hasta las 21, aprovechando al máximo este hecho.
- ✓ La siesta. En España pese al gran tópico que representa, es cierto que la parte media del día (14:00 - 17:00) es una franja con muy poca actividad. Por tanto no será del todo imprescindible, creemos, abrir en ese horario.

Teniendo en cuenta pues estas tres premisas, el horario propuesto es 10:00 – 14:30 y 17:00 – 21:00 de lunes a domingo.

Jornadas de apertura de 8 horas y media durante los siete días de la semana.

Coste.

En cuanto a los costes de la tienda, el mayor coste supondrá el pago del arrendamiento.

- La lista de gastos recurrentes asociados a la tienda seria:
- Renta 3.300 €/mes (920 €/m²)
- Honorarios de la agencia inmobiliaria: 3.300 €
- Impuesto basuras: 150 €
- IBI: 700 €

- Suministro de agua: 35 €/mes
- Suministro eléctrico: 300 €/mes
- Seguro Anual: 690,90 €
- Sistema de alarma: 47.95 €/mes

En lo relativo a la imagen de la tienda, dado que queremos cuidar mucho la imagen como ya hemos comentado no escatimaremos en gastos.

Para el cálculo del coste de ejecución de la tienda se toman como referencia los costes del COACYLE (Colegio Oficial de Arquitectos de Castilla y León), ya que su modelo de cálculo es más sencillo y menos específico que el del COAM (Colegio Oficial de Arquitectos de Madrid) y para esta primera fase de estimación económica se ajusta mejor a nuestras necesidades, siendo los dos prácticamente similares.

Para la obtención de este Coste de Referencia -CR-, se establece una normativa que consiste básicamente en una serie de MODULOS y una serie de coeficientes - tipológico Ct y de características Cc- que posibilitan un cálculo sencillo y realista respecto a las edificaciones según sus usos y condiciones específicas.

El precio de referencia del metro cuadrado construido para proyectos se obtendrá aplicando la siguiente fórmula:

$$P= M \times Ct \times Cc$$

El precio de referencia del metro cuadrado construido para las direcciones de obra se obtendrá aplicando la siguiente fórmula:

$$- \quad P= M \times Ct \times Cc \times Cr$$

- M = Módulo vigente en la fecha de presentación del expediente.
- Ct = Coeficiente tipológico.
- Cc = Coeficiente características.
- Cr = Coeficiente revisión (en función de la fecha de visado del Proyecto y el certificado final de obra = normalmente 1,00).





MODULOS (ACUERDO DE JUNTA DE GOBIERNO DE FECHA 16.11.09)
VIGENCIA: DESDE 1-ENERO-2010

M = 499 Euros

M1 = 1 M = 499,00 Euros
M2 = 0,9 M = 449,10 Euros

15. ADAPTACION DE LOCALES COMERCIALES

Ct=0,7

Cc= los correspondientes por uso, siendo "1" en usos no especificados.

Coefficientes correctores

15.1. Local comercial de 1er uso con todas sus instalaciones	1
15.2. Local comercial de gran superficie (sin apenas distribución).	0,7
15.3. Local comercial con uso anterior y aprovechamiento parcial.	0,6
15.4. Para las superficies dedicadas a almacén dentro de un local comercial.	0,4
15.5. Adaptación de local en garaje	0,4

El precio de referencia del metro cuadrado, teniendo en cuenta nuevas instalaciones será por tanto:

$$P = 500 \times 0,7 \times 1 \times 1 = 350 \text{ €/m}^2$$

Suponiendo un local de 40 m², nuestro PEM o coste de ejecución material sería de:

$$\text{PEM} = 350[\text{€/m}^2] \times 40 [\text{m}^2] = 14.000 \text{ €}$$

A esto debemos añadirle los siguientes costes:

Estudio de Seguridad y Salud (2%PEM) = 300 €

Beneficio Industrial y Gastos Generales (13+6%PEM) = 2.660 €

Tasas Visados Colegio = 300 €

ICIO (Impuesto Construcciones, Instalaciones y Obras; 4%PEM) = 560 €

Arquitecto para firmar y dirigir obra (9%PEM) = 1.260 €

Decorador (se incluye diseño y elementos singulares) = 5.000 €

Tasas Licencias (2,5%PEM) = 350 €

En resumen, el coste final de adecuación del local comercial, sin mobiliario, será de

24.430 €.



El coste de mobiliario se estima en unos 5.000€, entre sofás y mostradores. Como hemos explicado el diseño el diseño es parte importante, comprar mobiliario de calidad.



Por ultimo nos faltaría por incluir una serie de inversiones iniciales para la puesta en funcionamiento de la tienda:

- ✓ Sistema Informático de Gestión: el sistema estará compuesto por una pantalla LCD, teclado, CPU, impresora de tickets, lector de código de barras, caja registradora para el efectivo y una impresora de etiquetas de productos. El total de todo el equipo de gestión es de 2.500€.

Ballerina For You

- ✓ TPV: El datafono que se contrata es el del BBVA, cuya cuota mensual es de 40€ con una facturación máxima de 100.000€ anual. Si se supera dicho máximo la comisión será de 0,09% sobre la facturación total del día.
- ✓ Instalación de sistema de alarma: Se contrata con Securitas Direct, cuyo presupuesto es de 339 € la instalación, más una cuota mensual de 47,95€ (ya mencionada). El equipo de seguridad incluye: 2 detectores de ráfagas, un sensor en la entrada, una sirena, una centralita y una alarma antirrobo.
- ✓ Tablets para hacer pedidos web desde la tienda. Dos iPad 2: 800€



5.5. TRANSPORTES

Objetivo.

El objetivo es conseguir una cadena de logística que sea capaz de cubrir todas nuestras demandas de envíos, desde fábrica hasta almacén, del almacén a tienda y desde el almacén hasta el domicilio del cliente.

Cumpliendo siempre los requisitos de calidad, tiempo y precio.

Especificaciones.

Las localizaciones:

1. Fábrica zapatos: Valverde del Camino 7, Polígono de Carrús, 03206 Elche
2. Fábrica Cajas: C/ Pitágoras, 3 28906 Getafe, Madrid
3. Tienda: C/ Conde Peñalver, 18 28006 Madrid (Goya)
4. Almacén: C/ Caunedo 57, 28037 Madrid (Ciudad Lineal)

Transportes previstos:

1. Transporte calzado desde el proveedor de calzado hasta nuestro almacén.
Distancia en kilómetros: 424 km.
2. Transporte adornos desde el proveedor de adorno hasta nuestro almacén.
3. Transporte cajas desde el proveedor de cajas hasta nuestro almacén.
Distancia en kilómetros: 20,4 km
4. Transporte calzado, ya en cajas, desde nuestro almacén hasta la tienda.
Distancia en kilómetros: 4,3 km.
5. Transporte calzado desde nuestro almacén hasta clientes finales.
6. Transporte calzado desde nuestro almacén hasta punto Kiala inclusive.





Estudios.

Transporte calzado desde el proveedor de calzado hasta nuestro almacén.

De este transporte se encargará nuestro proveedor de calzado en Elche, ya que según lo acordado el precio de la bailarina individual incluye los costes de transporte hasta nuestro almacén en Madrid.

Transporte adornos desde el proveedor de adorno hasta nuestro almacén.

Este coste correrá de nuestra cuenta, pero las empresas elegidas para los adornos serán las encargadas de contactar con la compañía de logística para realizar el envío desde sus fábricas hasta nuestro almacén.

El coste del envío será de 6 euros, el cual es indiferente del volumen que ocupen los adornos solicitados.

Transporte cajas desde el proveedor de cajas hasta nuestro almacén.

Dicho coste también será costado por la empresa de cajas, siempre que se cumpla con los requisitos mínimos de pedido.

Transporte calzado desde nuestro almacén hasta clientes finales

Desde B4U, entendemos que cuando el cliente tiene la posibilidad de elegir, es un cliente más satisfecho, por ello incluiremos diferentes posibilidades de envío que detallaremos a continuación.

En cuanto a la paquetería a domicilio, de los proveedores consultados se contrataran los servicios con MRV.

El motivo principal de la elección de este proveedor es que su tarifa es la más adecuada a nuestras necesidades iniciales, en precio y facilidades para el transporte de e-commerce.



	Start Up 0 a 100 envíos/mes		Business 101 a 750 envíos/mes		Professional + de 751 envíos/mes	
	PESO	PVP sin IVA	PESO	PVP sin IVA	PESO	PVP sin IVA
Nacional	0 a 2	6,72	0 a 2	5,23	0 a 2	4,82
	2 a 5	8,78	2 a 5	7,03	2 a 5	6,12
	5 a 10	10,87	5 a 10	8,86	5 a 10	7,44
	10 a 15	12,95	10 a 15	10,68	10 a 15	8,76
	15 a 20	15,03	15 a 20	12,51	15 a 20	11,08
	20 a 25	18,66	20 a 25	14,33	20 a 25	13,10
	25 a 30	22,63	25 a 30	16,44	25 a 30	15,51
	30 a 35	24,90	30 a 35	18,09	30 a 35	17,06
	35 a 40	27,38	35 a 40	19,90	35 a 40	18,77
		0 a 100 envíos/mes		101 a 750 envíos/mes		+ de 751 envíos/mes
	PESO	PVP sin IVA	PESO	PVP sin IVA	PESO	PVP sin IVA
	0 a 2	4,66	0 a 2	4,40	0 a 2	3,77
Provincial	2 a 5	6,21	2 a 5	5,95	2 a 5	5,02
	5 a 10	7,77	5 a 10	7,52	5 a 10	6,29
	10 a 15	9,34	10 a 15	9,08	10 a 15	7,56
	15 a 20	10,65	15 a 20	10,39	15 a 20	8,83
	20 a 25	12,48	20 a 25	12,22	20 a 25	10,60
	25 a 30	14,81	25 a 30	14,01	25 a 30	12,21
	30 a 35	16,29	30 a 35	15,41	30 a 35	13,43
	35 a 40	17,92	35 a 40	16,95	35 a 40	14,77

El servicio contratado de paquetería, serán envíos con recogida en nuestro almacén y destino los domicilios de nuestros clientes.

Se estudia los diferentes tipos de tarifas que ofertan y se escoge la business, ya que aunque en el primer trimestre las previsiones de los envíos online sean inferiores a las 100 unidades. Se ha llegado a un acuerdo con la empresa transportista, para facilitarnos 3 meses de garantía para llegar a cumplir los objetivos de 101-750 envío/mes.

Además esta garantía no es retroactiva, por tanto si no se consigue alcanzar en el tercer mes los 101 envíos, la empresa de transportes no pediría la diferencia por haber aplicado una tarifa más barata durante los 3 primeros meses.

Todos los envíos incluyen lo siguientes servicios:

- ✓ Servicio de seguimiento de envío, a través del tracking online.
- ✓ Entrega en domicilio, con entrega a partir de las 19 horas del día siguiente a la recogida en almacén.
- ✓ Posibilidad de que el cliente elija franjas horarias para su entrega: 8 a 14h y 14h a 19h.

- ✓ Posibilidad de hacer recogidas a domicilio de productos devueltos al mismo coste para la empresa que la entrega.

Baleares	
Peso	PVP (sin IVA)
1 kg	6,72 €
2 kg	8,78 €

Baleares Interislas	
Peso	PVP (sin IVA)
1 kg	4,09 €
2 kg	5,40 €

Ceuta		
Peso	2 kg	Por cada 2 kg adicionales
PVP (sin IVA)	19,91 €	19,91 €

Melilla		
Peso	1 kg	kg adicional
PVP (sin IVA)	13,81 €	4,37 €

Por tanto los gastos de envío serían:

- Paquetería Provincial: 4,40 + IVA
- Paquetería Nacional: 5,23 + IVA
- Paquetería Islas Baleares: 8,78 + IVA (Interislas: 5,40 + IVA)
- Paquetería Ceuta y Melilla: 19,91+ IVA y 13,81 + IVA
- Paquetería Islas Canarias: 23,87 + IVA (dato proporcionado por comercial)





Transporte calzado, ya en cajas, desde nuestro almacén hasta la tienda.

Para esta opción hemos barajado dos posibilidades: Realizarlo a través de la misma empresa escogida para la distribución de la venta online ó adquirir por nuestra cuenta una furgoneta.

Primera opción (empresa logística).

Se negocia la posibilidad de hacer traslados periódicos (2 ó 3 veces por semana), de mercancía desde nuestro almacén hasta nuestra tienda en Conde Peñalver, 18.

La tarifa ofrecida por el comercial de MRW es:

Traslado con furgoneta (Tamaño Mercedes Vito) desde un punto destino hasta un punto origen, es de 13 euros (siempre que está este dentro de la M30). Si se le quiere añadir otro punto más de destino sería 6,5 euros por punto.

A todo esto hay que sumarle el tiempo de espera del transportista, el cual nos notifican que si excede de los 5 minutos, se cobrarían 0,31 céntimos/min. Para este cálculo hemos estimado que el transportista deberá esperar entorno a unos 10 minutos sumando tanto punto de origen como punto de destino, mientras se carga y descarga la mercancía en ambos puntos.

		coste furgo	coste espera	coste semanal	coste mensual
viajes semana	2	26,00	3,10	29,10	116 €
viajes semana	3	39,00	4,65	43,65	175 €

El coste Anual sería de:

ALMACEN - TIENDA (2 viajes)	1.397 €
ALMACEN - TIENDA (3 viajes)	2.095 €



Segunda Opción (furgoneta propia).

Para esta opción se decide optar por el renting de una furgoneta con características similares a las ofrecidas por la empresa de logística.

Se contacta con la financiera de Banesto que se encarga del renting, y se elige una furgoneta Citroën Berlingo Combi con 678 litros (3,3 m³) de maletero.

El coste mensual de dicho renting sería de 318 € + IVA.

En la siguiente tabla se detalla costes, para desplazar mercancía del Almacén a la Tienda (4,3 km) contra el precio de la gasolina actual y el consumo medio de la furgoneta.

coste renting mensual	318	€
distancia	4,3	km
consumo medio	7	L / 100
	0,07	L / 1
precio gasoil	1,43	€

Se le suma el coste del renting:

		distancia (km)	consumo (l)	coste gasolina	coste mensual
viajes semana	2	68,80	4,82	6,89	325 €
viajes semana	3	103,20	7,22	10,33	328 €

El coste Anual sería de:

ALMACEN - TIENDA (2 viajes)	3.899 €
ALMACEN - TIENDA (3 viajes)	3.940 €

Además se cuenta con la premisa de tener ventajas fiscales:

- ✓ La cuota del renting es un gasto deducible al 100% en el impuesto de sociedades o IRPF.
- ✓ El IVA es desgravable al 100%



Conclusión:

Tras contrastar los datos y los costes de una y otra opciones, se decide contratar a la empresa de logística (MRV), ya que el coste de realizar el traslado a través de la furgoneta de renting (propia), es mucho mayor, con el bajo número de desplazamientos que necesitamos realizar a la semana.

Además la opción del coche de renting, tiene el añadido del coste humano, quiere decir que necesitaríamos tener un empleado encargado de realizar los desplazamientos de almacén a tienda.

Por lo que los costes no solo se nos dispararían con el simple alquiler del vehículo, sino que también aumentaría nuestros gastos en personal.

Puntos KIALA

A consecuencia del fuerte empuje que esta obteniendo la distribución a través de puntos Kiala nos planteamos su utilización.

Consiste en que el envío final en lugar de ser al domicilio particular de los clientes, se hace a cualquier establecimiento que tenga un acuerdo con la empresa distribuidora, solventando así el conflicto cuando el cliente no se encuentre en su domicilio en el momento de la entrega, pudiendo este ultimo recogerlo en cualquier momento, sin necesidad de permanecer en su domicilio todo el día a la espera del paquete.

Se ofrecerá dicho servicio como modo de envío en todas las compras a través de la web.

Una vez elegida está opción el cliente tendrá que introducir su código postal y la base de datos le dará toda la información de cuales son los locales que ejercen como punto Kiala más próximos a su domicilio. Una vez elegido el establecimiento el cliente solo tiene que pinchar y nosotros seremos los encargados de llevarle el producto hasta el destino elegido.

Mientras nosotros como empresa tendremos un perfil y una cuenta dentro de Kiala.es, donde se registraran todos los envíos solicitados mediante esta forma de



distribución y podremos visualizar la información de nuestros clientes e imprimir las etiquetas con la información sobre el envío que servirá de referencia para la recogida del paquete.

Los operarios de Kiala pasaran a recoger los paquetes según a la zona a la que vayan dirigidos, es decir, el mensajero de la zona de Chamberí pasará a por los paquetes que vayan a Chamberí exclusivamente.

La entrega a través de Kiala tiene un periodo de entrega algo más largo que el de la paquetería a domicilio, en concreto entre 2-4 días laborales.

En cuanto a las devoluciones, el cliente solo tendrá que llevar el paquete al punto Kiala donde lo recogió y entregárselo al dueño del establecimiento y este se lo dará al repartidor para que nos lo entregue.

Las tarifas son las siguientes:

Envíos / mes	Peso (Kg)				
	1	2	3	5	8
> 50	€ 3,99	€ 3,99	€ 3,99	€ 3,99	€ 3,99
> 80	€ 3,59	€ 3,59	€ 3,59	€ 3,92	€ 3,99
> 100	€ 3,39	€ 3,39	€ 3,49	€ 3,86	€ 3,99
> 150	€ 3,19	€ 3,29	€ 3,41	€ 3,81	€ 3,99
> 200	€ 3,09	€ 3,22	€ 3,35	€ 3,77	€ 3,99
> 250	€ 3,05	€ 3,15	€ 3,29	€ 3,74	€ 3,99
> 300	€ 3,01	€ 3,12	€ 3,25	€ 3,72	€ 3,99
> 350	€ 2,97	€ 3,09	€ 3,21	€ 3,70	€ 3,99
> 500	€ 2,93	€ 3,07	€ 3,18	€ 3,68	€ 3,99
> 750	€ 2,90	€ 3,05	€ 3,16	€ 3,67	€ 3,99
> 1000	€ 2,87	€ 3,04	€ 3,15	€ 3,66	€ 3,99

Algunas de las condiciones generales a aplicar serán:

- ✓ Paquetes hasta 8kg y medidas máximas de 65 x 40 x 40 cm
- ✓ Precio basado en una tarifa mensual, sujeto al volumen mensual logrado.
- ✓ Envío de factura al final de cada mes.
- ✓ Débito automático de la factura, 15 días después del final de mes.
- ✓ Contrato modelo que debe ser firmado.



Entendemos que en las grandes ciudades sobre todo, este será el método más escogido, ya que el tiempo que pasan las familias dentro de los hogares es cada día mas limitado, pero no hace falta irse a las grandes ciudades solo para ver que este movimiento es cada vez más usual.

Este sistema proporciona al usuario la posibilidad de hacer recogidas de sus compras durante horarios mucho más amplios.

Por ello hemos estimado que esta opción tendrá un peso importante, dándole más de un 30% del total de envíos.

Conclusiones.

A continuación se hace un resumen de la respuesta a todos los tipos de transportes previstos.

Transporte calzado desde el proveedor de calzado hasta nuestro almacén: Este transporte a cargo del proveedor de bailarinas.

Transporte adornos desde el proveedor de adorno hasta nuestro almacén: Este transporte será costeadado por nosotros (coste residual).

Transporte cajas desde el proveedor de cajas hasta nuestro almacén: Este transporte correrá a cargo del proveedor de cajas.

Transporte calzado, ya en cajas, desde nuestro almacén hasta la tienda: Se transportaran a través de nuestro operador de envíos a domicilio, es decir, MRV.

Transporte calzado desde nuestro almacén hasta clientes finales: De los proveedores consultados se contrataran los servicios con MRV y se contará con los servicios de Entregas en puntos Kiala.

5.6. WEB Y SOFTWARE

1. Introducción

En el presente documento se define la parte Plan de Operación relacionada con el desarrollo e implantación de la tecnología necesaria para la creación de la infraestructura de comercio electrónico de nuestro negocio.

Éste será el canal de venta principal de la empresa y tanto la imagen como el buen funcionamiento del mismo son claves, ya que serán el ‘escaparate’ de nuestra marca.

A continuación se describen los principales aspectos del sitio web. Estas necesidades serán compatibles para dispositivos móviles que nos ayuden a ampliar la red de mercado y el uso propio como herramienta de venta en nuestras tiendas.

Las necesidades básicas que se deben cubrir son las siguientes:

Adecuarnos a la filosofía de nuestra empresa en la que el cliente tiene un papel importante personalizando el producto. La personalización se convierte en una experiencia agradable que invite a repetirla.

Conseguir transmitir visualmente la imagen de marca. Colores, estilo, funcionamiento, frescura, etc.

Sistema de pago sencillo y seguro, mediante tarjetas, Paypal, etc.

Creación de base de datos de clientes: pedidos, opciones más demandadas, distribución geográfica, preferencias, opiniones, etc.

Gestión logística: transporte y distribución de pedidos.

Gestión fábrica: generación directa de pedidos a fábrica para agilizar el proceso.

Gestión almacén: Identificación de opciones, precios, disponibilidad, etc.

Gestión cliente: Espacio de contacto y ayuda para el cliente. Presencia en Facebook, Twitter, etc.

Posicionamiento web: Posicionamiento SEO con presencia en los principales buscadores; posicionamiento SEM según plan de marketing.



2. Requisitos básicos

Nuestra tienda on-line cumplirá los siguientes requisitos, adecuados a nuestro modelo de negocio.

Dirección URL

La dirección será sencilla, con el propio nombre de la marca “b4u”. El dominio elegido es “.com”, en previsión de una futura expansión internacional.

Registro cliente

Para poder disponer de una base de datos que nos ayude a identificar tendencias de compras, tipos de clientes, áreas geográficas, etc. se realizará un breve registro en el momento de compra con los siguientes datos:

- Nombre de Usuario:
 - o Email:
 - o Edad:
 - o Población:

Este registro nos servirá para poder adecuar mejor nuestra oferta de producto, nuestro sistema de reparto y así como la propia producción.

Esquema de personalización del producto

El tipo de personalización propuesta debe ser sencilla, muy visual y que facilite ‘jugar’ con las opciones para que la propia personalización sea parte de la experiencia del usuario.





Los diferentes tipos de materiales, modelos, etc., se definen con más detalle en el apartado de diseño personalizado del presente proyecto.

Definiciones:

- ✓ En el paso nº2, se utilizará una pop-up para informar al usuario que existen diferentes tipos de plantillas y tallas que se pueden probar directamente en tienda para saber cuales son las que mejor se adaptan a cada pie. Se informará que si el cliente no tiene opción de pasar por tienda y el pedido recibido no se adapta a su pie, tendrá la posibilidad de cambiarlo por otra talla sin coste alguno.
- ✓ A partir del paso nº3, según la selección de opciones que se vayan realizando, se podrá ver en una parte de la ventana como va quedando el modelo, con la opción de vistas desde diferentes ángulos (frontal, posterior, lateral y planta).
- ✓ En el apartado nº7 el usuario podrá poner el nombre que quiera a su diseño y tendrá la opción de compartirlo en nuestra página de facebook o base de

datos. Se dispondrá por tanto de un identificador de texto para evitar nombres repetidos y que sea capaz de discriminar palabras no apropiadas según nuestra filosofía.

- ✓ Se ubica el paso de registro en la posición justo anterior al pago porque este paso aunque sencillo, puede que ahuyente a un tipo de cliente que entre por primera vez a ver que se le ofrece con la intención de comprar o simplemente a curiosear con la posibilidad de comprar.
- ✓ En el apartado nº9, se procederá a remitir los datos de pedido directamente a fabrica mediante el uso de un programa de base de datos.

Forma de pago

La forma de pago se realizará directamente mediante tarjeta de crédito (mastercard o visa) o mediante intermediarios como Paypal. En la ventana de pago se reflejarán las garantías de seguridad y el criterio de devoluciones y reembolsos de la empresa.

Otras opciones de navegación

En la página inicial se presentarán otras opciones de navegación como:

- ✓ *Catálogo y tendencias*: Catálogo de modelos recomendados y opciones de configuración más populares, tendencias, nuevas opciones y accesorios
- ✓ *Noticias*: últimas novedades de la empresa, relacionados con eventos, tiendas, redes sociales, etc.
- ✓ *Contacto*: Se dará la opción de que el cliente pueda escribirnos para cualquier tipo de consulta o propuesta que quiera hacer.
- ✓ *Links*: Para poder acceder a nuestras páginas de redes sociales.

En un futuro se podrán ampliar estas opciones según la marcha de la empresa, con por ejemplo:

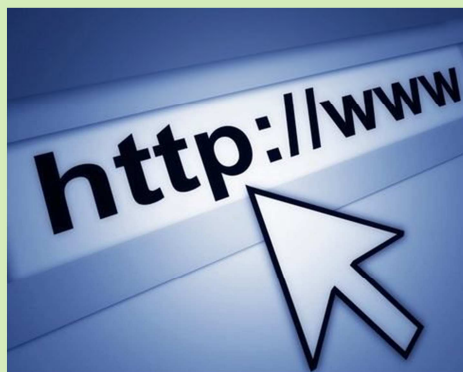
- ✓ Selección de idioma.
- ✓ Selección de país.
- ✓ Descripción de RSC.
- ✓ Posibles rebajas u ofertas.
- ✓ Últimas noticias y eventos relacionados con la empresa.



3. Creación de espacio web

Una vez definidas los principales requisitos y necesidades, se desarrollan los pasos para la creación de nuestro sitio web. Los pasos a seguir son los siguientes:

a. Dominio



Nuestra dirección web será:

www.b4u-ballerinas.com

Se confirma que la dirección está libre. Se registra el dominio por más de un año para evitar descuidos en la reactivación. Se estima la

compra del dominio por 5 años, aunque se podría ir renovando anualmente.

Del mismo modo se registran 3-4 dominios similares que redirijan al cliente a nuestra dirección, también por un periodo inicial de 5 años.

Se dispondrá de un correo web para la empresa con conexión segura, antivirus, antispam, envío autenticado, etc. La capacidad de almacenamiento y protocolo vendrá determinada por el servidor utilizado.

Costes Dominio:

- ✓ Compra dominio: 25 €/año dominio.
- ✓ Servicio de redirección de dominio: 30 €/año dominio.
- ✓ Correo electrónico con nombre de dominio. Coste de 42 €/año.

El coste total anual de compra de 4 dominios, redirección para 3 direcciones y correo, sería de: 232 €/año (según el alojamiento web se podría tener el coste de mail incluido por lo que el coste podría bajar a 196 €/año).



b. Alojamiento web

Se contratar un proveedor de alojamiento de páginas web, teniendo en cuenta las siguientes necesidades:

- ✓ Páginas pesadas con gran número de fotos y configurador.
- ✓ Número de visitas diarias iniciales entre 100 y 400; al cabo de 3 años entre 500 y 1200 diarias.
- ✓ Mantenimiento 24h.

Entre las distintas opciones básicas de alojamiento se tiene:

- ✓ Servidor compartido.
- ✓ Servidor virtual.
- ✓ Servidor dedicado.

Debido al número de visitas esperadas y a que se quiere tener un funcionamiento óptimo de la web y del software, se requiere un gran ancho de banda y unas condiciones mínimas de seguridad de protección de datos.

Se descarta de inicio el servidor compartido dentro del cual se alojan varias páginas de diferentes usuarios. Si alguna de ellas consume mucha Ram, el resto irán más lentas, y si hay problemas con el disco duro o de seguridad afectaría a todas. El servidor compartido es la opción más económica y para nuestras necesidades estaríamos en torno a entre 255 y 500 € anuales.

El servidor virtual divide todos sus recursos entre las web que aloja. Cada una tendrá su Ram asegurada, ésta se repartirá entre las distintas aplicaciones que se estén ejecutando, no así el uso del microprocesador. Sin embargo, existe la opción de servidores cloud dónde se contratan los servicios necesarios, incluso de transferencia de datos asegurando el servicio requerido. El coste sería un 45%





superior a la opción del compartido. Se descarta por los motivos comentados anteriormente.

Se buscará por tanto un tipo de alojamiento con servidor dedicado o con la opción de servidores cloud dinámicos dedicados que nos permitan ampliar la capacidad de los mismos en memoria RAM (Gb), espacio de almacenamiento (Gb) o tipo de CPU (nº cores), según las necesidades de la empresa. Para nuestros requerimientos iniciales sería suficiente con un hosting de las siguientes características:

Equipo	Características
Procesador	2 x Intel Xeon superior a 2 Ghz (4 cores, 12 MB caché)
Memoria	4 GB RAM RDIMM
Disco duro	2 x 300 GB SAS (15.000 rpm)
RAID	RAID-1 por Hardware (modo espejo)
Transferencia	2.000 GB al mes (flexible, entrada+salida)
	2 Ips
Servicios adicionales	Panel de control, backup, firewall, monitorización, relay de correo, antivirus/antispam

La gestión del servidor se puede contratar a la propia empresa de hosting o hacerla de manera propia. Se optará por la monitorización del equipo mediante la empresa que de desarrollo e implantación de nuestro software.

En este alojamiento se comprenden varios servicios como:

- ✓ Servidores Web, FTP y DNS (dirección).
- ✓ Antivirus/Antispam/Firewall.
- ✓ Bases de datos compatibles con Linux o Windows.
- ✓ Garantía de hardware.

- ✓ Terminal server, para poder acceder a nuestro servidor y realizar las operaciones de mantenimiento o actualización.
- ✓ Backup.

Coste alojamiento Web

Este tipo de alojamiento tiene un coste de unos 1.900 € anuales para ‘alquilar’ host dedicado. En el caso del cloud dinámico, el coste de un equipo similar paradójicamente sería superior, sobre 4.300 € anuales.

c. Diseño pagina web.



Dentro de las empresas que ofertan alojamiento web y servicios para desarrollo de tienda online, también se oferta la posibilidad de realización de diseño de la página con miles de

plantillas con un coste muy contenido.

A pesar de ello, debido a la necesidad de diferenciación y de una imagen corporativa importante, se opta por una realización del diseño personalizada mediante una empresa especializada. Los principales requerimientos son:

- ✓ Incluir software de configurador de productos.
- ✓ Incluir software de cesta de compra y pago mediante diferentes medio (tarjeta, paypal, etc.). Certificado SSL.
- ✓ Incluir software de base de datos de pedidos y clientes.
- ✓ Registro de clientes con certificados de protección de datos. Ha de existir un párrafo relativo a las políticas de privacidad y protección de datos a cada paso del proceso de registro en el que se pida información personal.
- ✓ Sistema de arquitectura del Website que permita adaptar la tienda a las nuevas tecnologías según vayan surgiendo, y evitar así permanecer con sistemas anticuados.

- ✓ Presentación de los productos: dado que las fotos y descripciones de los productos son el único medio del consumidor para hacerse una idea de los mismos, éstos han de ser lo más claros, detallados y atractivos posibles. Muy visual. Colores llamativos.
- ✓ Interacción de los clientes: ofrecer la oportunidad de que los clientes expongan sus opiniones sobre los productos en la página Web, acceso a links Facebook, Twitter, etc.



Login Facebook

- ✓ Integración de una capa de inteligencia social en nuestra plataforma de comercio online, gracias a la interacción de la tienda online con los usuarios de la misma que permite la interconexión de sus perfiles en las redes sociales con las tiendas online, ofreciendo a nuestra empresa la posibilidad los siguientes servicios:
 - ✓ Personalización: Adaptar la apariencia de los módulos de los plugins sociales al de la tienda online con Facebook Graph API:
 - Botón de me gusta.
 - Cuadro de recomendaciones.
 - Botón login con caras.
 - Cuadro de comentarios.
 - Cuadro de feed de actividad.
 - Caja de me gusta.
 - Facepile, caja con caras..
 - Live stream para eventos en tiempo real.
 - ✓ Social Sharing: Añadir a la ficha de producto plugins sociales con la finalidad de que los usuarios de la tienda puedan compartir su contenido en las redes sociales a la que estén conectados.



- ✓ Social Discounts: Ofrecer a los usuarios de la tienda online tres tipos de descuentos entre los que se incluye el de recomendación en Facebook de un producto concreto o de la tienda y el de hacer 'Like' en una página de Facebook.
- ✓ Social Recommendations: Ofrecer la posibilidad de hacer recomendaciones de productos de la tienda online a los usuarios de la misma y a sus amigos a través del botón 'Like' de Facebook.
- ✓ Social Analytics: Obtener los datos más relevantes de la información social y demográfica que se puede extraer de los usuarios de la tienda online.
- ✓ Social Wishlist (Pregunta a tus amigos): Invitar a los usuarios de la tienda a comentar con sus amigos los productos que le interesen de la tienda online.



Coste diseño sitio Web

El coste de diseño del sitio Web de forma personalizada mediante diseñadores profesionales, orientado al comercio on-line y plasmando nuestra imagen de marca sería de unos 1.800 €.

d. Base de datos fotográfica.

Tanto para el diseño de la web como para el configurador de producto, se deberá proporcionar a estas empresas una base de datos de fotos y características de los materiales.

La generación de la base de datos de fotos se realizará por

medio de fotografía profesional, de forma que los requisitos técnicos (luz, color, proporcionalidad, sombreados, texturas, etc.) sean los adecuados para un correcto funcionamiento en el configurador y una calidad de visualización óptima en catálogo.



La realización de esta base de datos fotográfica sería en dos resoluciones, una alta y otra optimizada para web.

El número de fotos por material dependería del tipo de software del configurador, como se detalla más adelante. Tendremos por tanto dos opciones:

- ✓ Fotografía para configurador de apariencia 2D. Se dispondrían de 4 fotos por material: frontal, posterior, lateral y planta. Según las opciones planteadas inicialmente, serían en torno a 130 elementos por 4 fotos, para un total de 520 fotografías.
- ✓ Fotografía para configurador de apariencia 3D. Esta opción dependerá también de los requisitos del software utilizado para generar la impresión 3D (no confundir con proyección 3D tipo cine o televisión, ya que requeriría una adaptación de las pantallas de los usuarios). Este tipo de software definirá las necesidades de fotografía estereoscópica y el número de fotos mínimas para la recreación. Para un 3D 360° en plano horizontal serían necesarias 10 fotos por elemento, con un total de 1.300 fotografías, valdría con un sistema circular de carril para la colocación de la lente. Para un 3D 360° esférico serían necesarias 22 fotos por elemento, con un total de 2.860 fotografías, sería necesaria una plataforma rotante especial para colocar el material.

Costes Fotografía

Los costes de la creación de la base de datos fotográfica serán:

- Base para catálogo, web y configurador 2D: 650 €.
- Base para catálogo, web y configurador 3D (360° horiz.): 1.900 €.
- Base para catálogo, web y configurador 3D (360° esf.): 4.100 €.



4. Software:

a. Configurador online



Es la parte 'importante' de la tienda online. Inicialmente en nuestro negocio solamente vamos a contar con una tienda física en Madrid y las ventas a nivel nacional

se realizarán casi exclusivamente online. Debemos dar al usuario la capacidad de poder hacer la 'bailarina' a su gusto. El desarrollo de este programa va a depender mucho del volumen de datos con los que se tenga que trabajar y va a ser necesario un desarrollo personalizado del mismo. Los pasos del configurador serán los siguientes:

- 1-Selección de plantilla
- 2-Selección de número
- 3-Selección de puntera
- 4-Selección de lateral
- 5-Selección de material
- 6-Selección de color y estampados
- 7-Selección de accesorios

Según se elija una opción u otra en el proceso, se limitan las siguientes.

En el configurador se podría ver la silueta semitransparente de la bailarina sin ningún color, únicamente la forma. A partir del paso 3 hasta el 6 se iría actualizando el tipo de foto según la opción elegida (por ejemplo en el paso 3 únicamente se vería la parte de la puntera y el resto la silueta sin foto). En el último paso se superpondrían las fotos de los accesorios con la de la bailarina resultante. Una

posible distribución sería la de una foto en la parte izquierda del configurador y las opciones a la derecha. Debería ir actualizándose el precio según elección, así como las posibilidades siguientes de elección en el proceso.

Como se ha explicado en el apartado anterior, lo más visual y atractivo sería el ofrecer una vista desde varios ángulos. Se opta por una simulación 3D 360° horizontal ya que ofrece toda la información necesaria para que el usuario visualice perfectamente el producto y pueda 'jugar' en el proceso (una web existente similar es la fotografía anterior de www.upperstreet.com).

Conforme se vayan incluyendo más materiales en la oferta, se procederá a revisar y ampliar las selecciones posibles en el configurador.

b. Compra online



La implementación del software de compra vendrá condicionada por el propio configurador, por lo que el desarrollo del mismo se adjudicará a la misma empresa de programación, así como los sistemas ERP y CRM.

Se dispondrá de una cesta de compra con posibilidad de pago mediante diferentes medios (tarjeta, paypal, etc.).

Se deberá asegurar el proceso con certificado SSL (Secure Sockets Layer). Esto es fundamental en un negocio con venta online. Permiten asegurar una conexión cifrada entre el cliente y la empresa, de manera que los datos que te proporcionen (usuarios, contraseñas...) viajen seguros.

Se mostrará la URL que empieza por **https**, el sello de una entidad conocida y candado en la barra del navegador, que demuestre que se ha certificado tanto la propiedad del dominio, como la autenticidad de la organización tras un proceso exhaustivo.

El coste del certificado anual con conexión segura y cifrada es de unos 450 € anuales (850 € anuales con seguro de cobertura de 100.000\$).

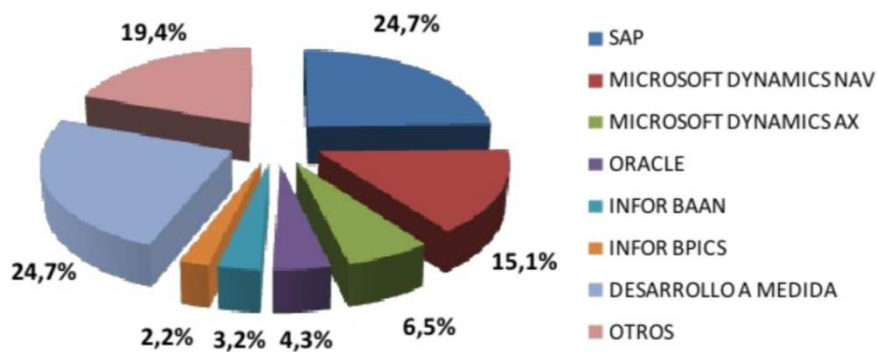
c. ERP Gestión de procesos de negocio

Nuestro software ERP, Enterprise Resource Planning o Planificación de Recursos Empresariales, servirá para cubrir toda la gestión comercial, CRM (Customer Relationship Management) y control de la fabricación.



A modo informativo señalar que los sistemas ERP típicamente manejan la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad de la compañía de forma modular. Sin embargo, la Planificación de Recursos Empresariales o el software ERP puede intervenir en el control de muchas actividades de negocios como ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de administración y la administración de recursos humanos. Los sistemas ERP son llamados ocasionalmente back office (trastienda) ya que indican que el cliente y el público general no están directamente involucrados. Este sistema es, en contraste con el sistema de apertura de datos (front office), que crea una relación administrativa del consumidor o servicio al consumidor (CRM), un sistema que trata directamente con los clientes, o con los sistemas de negocios electrónicos tales como comercio electrónico, administración electrónica, telecomunicaciones electrónicas y finanzas electrónicas; asimismo, es un sistema que trata directamente con los proveedores, no estableciendo únicamente una relación administrativa con ellos (SRM).

Principales Software ERP:



No habría opción a un alquiler del software si se quiere ajustar el programa a las necesidades de nuestra empresa y no al revés. Este tipo de software personalizándolo no está disponible como SaaS (Software as a Service), es decir, un modelo de distribución de software donde el software y los datos que maneja se alojarían en servidores de la compañía de tecnologías de información y comunicación (TIC) y se accederían con un navegador web o un cliente ligero especializado, a través de internet. Por ello se realizará un proceso de auditoría previa con la compañía que implementará el programa.

A continuación se describe brevemente el sistema ERP escogido y ajustado a las necesidades de nuestra empresa mediante la compañía de programación y mantenimiento contratada.

Gestión comercial completa.

Con ERP B4U de bailarinas podemos implantar el software de gestión según nuestras necesidades y requisitos. Se trata de un sistema basado en el Framework QBS, se dispone de módulos de gestión completamente adaptables e interconectados que permiten la personalización total del software.

- Gestión de Fichas Técnicas de bailarinas:
 - o Definición completa de las bailarinas, características, composición del material, asignación de colores y acabados, etc. Definición y asignación a múltiples grupos de tallas. Galería fotográfica de cada prenda para

agilizar las aplicaciones B2B y e-commerce. Definición completa de escandallos. Asignación de las materias primas (telas, accesorios, etc.) de los proveedores y fabricantes.

- o Gestión de materias primas:
 - o Definición completa de las fichas de materias primas. Información sobre costes de proveedores, códigos asociados de fabricantes, unidades de medida, etc.
- Gestión de Compras, Ventas y Gastos:
- o Este ERP incorpora módulos estándar que permiten gestionar todos los datos relacionados con la gestión comercial: Datos de los acreedores, proveedores y tipos de gastos; permite introducir apuntes, controlar la recepción de mercancía, crear albaranes de compra y de venta, gestionar las facturas recibidas, los recibos, los procesos de facturación, etc. Realizar remesas bancarias de forma automática, controlar de forma fácil y sencilla la cartera de cobros y pagos. Permite realizar informes de necesidades de materias primas mediante el cruce de datos entre las órdenes de corte, albaranes de compra, recepciones de taller y los albaranes de venta.
 - o Enlace Contable:
 - o Se dispone de un proceso de enlace contable que incluye módulos para las contabilidades más extendidas del mercado. A través de este enlace se generarán los apuntes correspondientes a los gastos, compras, ventas y tesorería de forma automática y transparente. El enlace creará automáticamente las subcuentas (clientes, proveedores, etc.) necesarias en la contabilidad.
 - o Se elegirá un programa contable estándar de los que hay disponibles en el mercado como por ejemplo Visual Conta de Golden Soft o Contaplus del grupo Sage, con un coste de unos 1.000 euros.





- Estadísticas:

La solución incorpora todo tipo de estadísticas e informes tales como:

- Estadísticas de ventas.
- Estadísticas de gastos.
- Estadísticas de compras.
- Informes de cartera de cobro y pago.
- Informes de rentabilidad.
- Informes de inventario.
- Estadísticas de fabricación.
- Control de temporada.
- Informes de necesidad.
- Liquidación de comisiones a representantes.

Control de Almacén y Taller

- Control del taller (tanto para taller propio como para proveedor dedicado):

- El control de la fabricación junto a la gestión de compra y la gestión de servicio constituyen el eje de la aplicación y nos permiten obtener una gran cantidad de información valiosa para la toma de decisiones así como optimizar los procesos productivos y la captura de datos.
- Generación automática de los albaranes de taller.
- Entrada automática al stock de bailarinas a través de los albaranes de recogida de taller.
- Salida automática de material en el teórico de materias primas según las definiciones de los escandallos.
- Control de mermas.
- Emisión automática de las etiquetas de las bailarinas a partir de la recepción de mercancía incorporando el código de barras propio.



- Gestión de almacén:
 - o La solución incluye una gestión completa de almacén a través de la cual podemos obtener toda la información relevante sobre las existencias en nuestra fábrica.
 - o La gestión de almacén se encuentra totalmente integrada en los procesos productivos y de gestión comercial, facilitando enormemente la tarea de mantener el inventario actualizado.
 - o Toda la materia prima que entre en nuestra fábrica queda en todo momento identificada y contabilizada. El consumo y consiguiente salida de nuestro inventario se gestiona de forma automática en el proceso productivo.
 - o Las bailarinas realizan su entrada en el almacén de forma automática a través del proceso productivo donde el operario identifica los paquetes de calzado finales con etiquetas y la salida se gestiona a través de los albaranes de venta.
 - o El ERP también incluye las herramientas típicas para realizar regularizaciones, apuntes de almacén y traspasos.
 - o Podremos acceder a la información en línea de las piezas disponibles y realizar inventarios, valorar existencias, etc.

- CRM:
 - o Gestión de las relaciones con todos y cada uno de los clientes de una forma fácil y sencilla.
 - o Orientar la información al cliente, intentar mantener un trato personalizado con cada uno de ellos en función de sus necesidades, gustos, preferencias...
 - o Lograr convertir datos en información, y luego esa información en conocimiento, lo que aporta un gran valor para cualquier empresa. Un empleo óptimo significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio.



- Gestión documental:
 - o Gestionar toda la documentación de la empresa, pudiendo asignar documentos a cada registro de las entidades de negocio, es decir, incorporar documentos de proveedores a albaranes y facturas de compra, incorporar documentos de gastos a nuestro control de gastos, contratos y acuerdos comerciales con clientes, etc.
 - o La gestión documental se integra a través de un simple botón en las pantallas donde gestionamos las entidades de negocio y podremos añadir cualquier tipo de documento digital arrastrando con el ratón o navegando en nuestras carpetas.
 - o Incorpora un buscador global para realizar búsquedas dentro de toda la base de datos.
 - o Compatibilidad TWAIN: Nos permite conectar directamente los escáneres de nuestra red de ordenadores e incorporar los documentos a nuestra gestión.

d. Costes software

Una página Web del este estilo, con la implantación del software ERP, cesta de compra y configurador on-line tendría un coste 10.000 €.

El proceso de auditoría previa para la programación personalizada tendría un coste de 6.000 €.

Esta página se diseña para que pueda visualizarse en terminales móviles y tabletas. En el futuro se podría estudiar la realización de alguna app determinada que permita ‘jugar’ a diseñar, que mantenga al día de las últimas novedades, etc.

5. Posicionamiento

Tener una web no es sinónimo de aparecer en las primeras posiciones de los buscadores, ya que esto es una tarea complicada que lleva mucho tiempo. Para lograr una buena posición es necesario utilizar técnicas SEO (acrónimo de “Search Engine Optimization”, posicionamiento en buscadores), es decir, optimizar nuestra

web para que los buscadores pongan nuestra web en una posición mejor para que destaque sobre la de nuestra competencia.

Nos referimos a la técnica Seo porque será la más importante para nosotros en los primeros pasos pero el Marketing Digital contempla principalmente las técnicas SEO, SEM, SMM y SMO.

- ✓ SEO Viene del inglés “*Search Engine Optimization*” cuya traducción literal es Optimización para Motores de Búsqueda, en español también se conoce como Posicionamiento Web. El SEO en pocas palabras es un especialista que conoce las técnicas de optimización del contenido y código de las páginas, así como la estrategia a seguir para obtener enlaces entrantes desde otras páginas. Su objetivo es posicionar páginas en los primeros resultados de búsqueda para determinadas palabras clave.
- ✓ SEM Viene del inglés “*Search Engine Marketing*” cuya traducción literal es Marketing en Motores de Búsqueda, en español también se conoce como Marketing en Buscadores. El SEM abarca todo lo que es publicidad PPC pagada en los buscadores -PPC (Pago por Click)-, a través de herramientas como Google AdWords, -el más conocido y usado-, Yahoo Search Marketing, -esta desapareciendo-, y Microsoft Ad Center -se funciona con Yahoo. Los anuncios los ves en la derecha de los resultados, y en muchos casos también al principio. Y su coste varía según el coste del clic de esa palabra clave que estamos analizando. Su objetivo es conocer las estrategias y técnicas con las que gestionar estos anuncios para atraer el mayor número de clics, que supongan el menor coste y máxima calidad de visita.
- ✓ SMM Viene del inglés “*Social Media Marketing*” cuya traducción literal es el Marketing en Medios Sociales. El SMM es un término relativamente nuevo que vino con el Web 2.0 y el boom de los Medios Sociales en el Internet. El SMM implica la interacción entre la empresa/cliente con los usuarios finales con los que se quiere comunicar/hablar, utilizando plataformas en las que se encuentran los perfiles de cliente perfectos para debatir, opinar, sugerir, hablar... Su objetivo es comunicarse al mismo nivel que el usuario para aclarar dudas, intercambiar opiniones y dar salero a la comunidad.



- ✓ SMO Viene del inglés “Social Media Optimization” cuya traducción literal es Optimización en Medios Sociales o Posicionamiento en Medios Sociales. El SMO también es un término que vino con la Web 2.0 y es una rama del Marketing en Internet de finales de 2008 asociada al SMM. Su objetivo es conocer las distintas plataformas en las que se pueda realizar la promoción de unos contenidos (videos, blogs, perfiles) en la red de medios sociales.

Las propias empresas de hosting ofrecen “herramientas” de posicionamiento. Esta herramienta nos orienta y especifica a realizar ciertas tareas para que la web se posicione en los primeros lugares de buscadores como Google.



Estos sistemas, nos dan las directrices para mejorar el posicionamiento de la web en los buscadores y en las redes sociales. Es una aplicación de marketing online simple e intuitiva, para que el negocio destaque al máximo sobre la competencia. Nos guía para:

- ✓ Optimizar la web
- ✓ Aumentar las visitas
- ✓ Medir los resultados online
- ✓ Ganar a los competidores

Las principales características de estos servicios son:

- ✓ Orientado al usuario no profesional.
- ✓ Creación de planes personalizados, donde en todo momento se informa de lo que se debe hacer para lograr un mejor posicionamiento de la web, por medio de un plan de recomendaciones.
- ✓ Permite controlar la competencia y monitorizar la posición de la web en los buscadores.
- ✓ Hace un análisis diario del sitio y sugiere palabras claves con potencial para mejorar tu posicionamiento.
- ✓ Realiza un análisis automático de todos los enlaces del sitio.
- ✓ Ofrece instrucciones sencillas para poder actuar individualmente.

- ✓ Muestra consejos para incrementar el número de enlaces por distintas vías.
- ✓ Sugiere tareas para mejorar la posición en las redes sociales.

Todo ello se consigue con los siguientes pasos:

- ✓ **Cómo te buscarán:** Se debe elegir bien las palabras clave que definen el negocio en Internet, las que se crea que los usuarios escribirán a la hora de requerir un producto/servicio como el que ofrecemos.
- ✓ **Cuida la web:** Vigila que la web funciona correctamente y tarda poco en cargar, que no hay enlaces rotos (especialmente si tienes un formulario de contacto), que tu datos están actualizados, etc.
- ✓ **Genera contenido y optimiza:** Es clave que la web actualice el contenido con frecuencia y que este contenido esté optimizado de cara a los buscadores.
- ✓ **Ser popular en Internet:** Si otras webs enlazan a la nuestra conseguiremos que los buscadores valoren más la web, así que conseguir este tipo de enlaces de calidad hará que la web aparezca más arriba en los resultados de los buscadores
- ✓ **“Socializar” la web:** lograr que se hable sobre la web en las redes sociales y para conseguir mayor visibilidad
- ✓ **Ganar a los competidores:** seguimiento de los pasos de los competidores, mira qué es lo que hacen y qué novedades aportan.
- ✓ **Controla los resultados:** trabaja siempre con datos sobre el tráfico de tu web (nº de visitas, cuáles son las páginas más vistas, etc.), así se podrán ver qué aspectos se pueden mejorar.
- ✓ **Reacciona rápido** > las tácticas de promoción en Internet cambian rápido, hay que estar al día y atento a los cambios que se producen.
- ✓ **Asesoramiento** > contar con asesores que nos ayuden a sacar el máximo provecho a la web.





Costes del servicio de posicionamiento:

Los principales costes de este tipo de servicio, sin incluir la inversión económica que se estime rentable en función de las necesidades de marketing, es de unos 72 € para el alta en buscadores, 125 € anuales para monitorización con 10 palabras clave de búsqueda y 360 € anuales del servicio de posicionamiento SEO.

Se contrata una empresa especializada como Bluesphere, que incorpora los aspectos que se acaban de señalar, y que se encargará de la monitorización, reporte de información y gestión de presupuesto para inversión en posicionamiento. El coste mensual será de 1.440 €, sin incluir lo que se destine en la estrategia de marketing como fondo en posicionamiento.

6. Mantenimiento

Se deberá contratar un servicio de mantenimiento y monitorización. Es importante tener una labor preventiva y de actualizaciones que evite el fallo de cualquier elemento de la web, desde el propio servicio de hosting, como el funcionamiento de los programas de gestión y compra o el propio correo.

Costes mantenimiento:

El coste de mantenimiento de infraestructura informática se adjudicará a la misma empresa de realización e implantación del software, con un coste anual de 1.500 € anuales por servidores, software e incidencias informáticas.

7. Resumen de costes

Los principales costes que se asumirán en la creación del portal web, con todos sus elementos necesarios para un correcto funcionamiento del comercio electrónico y del software de gestión interno, son los siguientes:

Concepto	Coste anual [€]
Dominios, redirección y correo	232
Alojamiento Web	1.900
Diseño corporativo	1.800 (1er año)
Base datos fotográfica	1.900 (1er año)
Certificados seguridad	450
Desarrollo software y creación web	10.000 (1er año)
Auditoría inicial	6.000 (1er año)
Posicionamiento	17.280
Mantenimiento	1.500

Habrà que tener también en cuenta las actualizaciones y mejoras en los servicios cuyo desembolso mayoritario se produce el primer año, como son los retoques en diseño, ampliación y actualización de base fotográfica, etc. Tampoco están incluidos los equipos informáticos (pc's, impresora-escanner, etc.) o la conexión ADSL.



5.7. PROVEEDOR CALZADO

Objetivo.

Contactar con un fabricante de bailarinas, que sea capaz de producir nuestra demanda de ocho tipos de bailarinas básicas sin adornos.

Para ello, se aplican pautas a seguir para encontrar al proveedor que mejor se adecue a nuestras necesidades.

Las exigencias que se tiene en cuenta antes de comenzar la búsqueda son:

✓ Calidad:

Es nuestra principal prioridad, Ballerina for you quiere ser un referente en el calzado moderno.

Proveer al cliente no solo de la satisfacción de una compra personalizada moderna y diferente, sino también de producto con alta calidad.

Dicha calidad tiene que reflejarse en aspectos como la comodidad de uso, la utilización de materiales de calidad media-alta y unas terminaciones bien rematadas.

✓ Tiempo:

Entendiendo por tiempo, toda la parte desde el pedido a fábrica hasta la recepción del zapato en almacén.

La necesidad de tener una coordinación perfecta entre proveedor y cliente, es primordial, ya de ella depende todo el proceso de venta posterior. Sin un suministro con unos tiempos bien calculados los resultados podrían ser retrasos en los pedidos o imposibilidad de ofrecer al cliente un producto que anunciamos ambos derivaría directamente a nuestras ventas y por tanto a nuestro negocio en sí.



✓ Costes:

Tras analizar los dos puntos anteriores, no podemos dejar de lado el tema de costes, ya que de este depende directamente que nuestro negocio sea rentable o no.

Lo cual hace que el precio de fábrica tenga tanta importancia, se busca que sea el mínimo posible teniendo en cuenta siempre las condiciones de calidad. No se pretende fabricar un zapato barato, sino un zapato de calidad con un precio asequible para el público.



Para elegir al proveedor que suministrará el calzado, se preparo un guion de preguntas a formular a cada empresa contactada. Las preguntas iban dirigidas a conocer las prestaciones ofrecidas por el proveedor así como las condiciones de compra. El guion completo de preguntas se encuentra situado en los anexos de este plan como “Preguntas planteadas al proveedor de calzado”.

Especificaciones.

En primera instancia se hace una búsqueda de fábricas que cuenten con la posibilidad de realizar una producción de bailarinas personalizadas y que esta exija un pedido mínimo bajo para así minimizar el impacto del stock en nuestro balance.

Se fija como referencia, la búsqueda de fábricas situadas en la zona del levante español, en concreto Elche, ya que la red de proveedores de los diferentes componentes de una bailarina es mayor.

Se contacta con varios proveedores que cumplen las condiciones requeridas anteriormente y se les comenta que tipo de pedido necesitamos y como han de ser las personalizaciones que buscamos para nuestras bailarinas.

La petición que se les hace a los fabricantes es la siguiente:

1. Tallas: 6 tallas: de la 36 a la 41.
2. Punteras: 2 tipos de puntera: redonda y cónica
3. Ocho Tipos de materiales:

Piel lisa, terciopelo, Charol, tela estampada en lunares, tela estampada en rayas, piel estampada en leopardo, piel estampada en cebra y piel estampada en serpiente.

- Ocho Colores en piel básica: Azul marino, Azul Eléctrico, Negro, Marrón Oscuro, Verde oscuro, Rosa, Beige y Rojo.
- Seis colores en Terciopelo: Azul marino, Azul Eléctrico, Negro, Marrón Oscuro, Verde Oscuro y Rojo.
- Dos colores en Charol: Negro y Blanco.
- Cuatro colores en Lunares: Azul Marino con lunares blancos, Negro con lunares beige, Beige con lunares negros y Rojo con lunares blancos.
- Dos colores en rayas: Rayas rojas y blancas y Rayas azules y blancas
- Piel en leopardo, de cebra y de serpiente.



Elección de proveedor.

Tras explicarles nuestras necesidades y nuestra situación como start up a las diferentes fábricas contactadas, nos decantamos por seguir las negociaciones con CALZADOS BELATTI y CALZADOS CHINSA.

Ambos proveedores nos comentan que sería capaces de cumplir con nuestras exigencias en un principio sin problemas, aunque la principal diferencia entre ambas, es que CALZADOS CHINSA nos exige que el pedido mínimo por bailarina (mismo número, color, puntera y material) sea de 20 pares y en cambio CALZADOS BELATTI nos ofrece la posibilidad de que sean 15 pares, en cuanto al coste y tiempo de fabricación y entrega de las bailarinas ambas empresas nos dan datos muy similares.

Debido a nuestra situación como start up y a las limitaciones económicas que ello nos supone, el riesgo del stock es un factor desequilibrante a la hora de escoger proveedor. Por ello se escoge a CALZADOS BELATTI, para llevar acabo la producción de nuestras bailarinas.



No obstante, teniendo en cuenta el riesgo que supone depender de un solo proveedor, hemos querido incluir a Calzados CHINSA como segundo proveedor durante los años sucesivos al año uno. De esta manera nuestra dependencia a fallos en la cadena de operaciones de producción se verá menos dañada. Además según nuestras estimaciones de ventas, nuestra necesidad de bailarinas aumentará progresivamente, por lo que el volumen de pedidos será cada vez mayor y con una mayor frecuencia. Para reducir el nivel de criticidad que supondría un fallo cadena de operaciones, se ha incluido a un segundo proveedor.

Detalles aprovisionamiento calzado.

- ✓ El tiempo empleado para fabricar 4.500 pares (teniendo en cuenta los seis números diferentes, los dos tipos de puntera, los ocho tipos de materiales dan lugar a 300 combinaciones y posteriormente multiplicado por las 15 unidades de pedido mínimo) sería de 35 día laborables aproximadamente.
- ✓ El transporte hasta nuestro almacén de toda la fabricación con las bailarinas en sus respectivas cajas estaría incluido dentro del precio de cada bailarina, que los proveedores nos han facilitado.
- ✓ El timbrado de nuestra marca en el suelo de la bailarina quedaría también a cargo de la fabrica, siempre que dicho logotipo se envíe con antelación, además este no supondría un coste adicional para nosotros.
- ✓ Precios:
 - Piel lisa 14 euros
 - Ante 15 euros
 - Charol 14,50 euros
 - Tela Estampado en lunares 14 euros
 - Tela Estampado rayas 14 euros
 - Piel Estampado en Leopardo 16 euros
 - Piel Estampado en Cebra 16 euros
 - Piel Estampado en Serpiente 14 euros

- ✓ En el caso de la reposición de bailarinas, el proveedor comenta que para poder mantener el mismo precio que el pedido inicial de los diferentes tipos de bailarina. Será necesario pedir por cada color 15 pares de zapatos, es decir, que por cada color y modelos independientemente de la talla, habría que solicitar 15 pares para que este nos hiciera la fabricación con las mismas premisas de coste y calidad. Además nos informa que dependiendo del volumen el pedido podría estar listo en un plazo de quince días.
- ✓ El primer pago deberá realizarse de forma previa, es decir, antes de recibir la mercancía. Aunque nos facilita contactar con una financiera de su confianza para solicitar un crédito, si lo necesitamos que podría ser de en torno al 30 o 50% de coste total del pedido.



Conclusiones.

Se llega a un acuerdo con la Empresa Calzados Belatti, para que sea nuestro proveedor para el lanzamiento del proyecto.

Tras comparar las ventajas y desventajas de las dos fabricas analizadas, se decide que Belatti es la mejor opción, ya que aunque la calidad de fabricación muy similar y los precios también muy parejos la exigencia de pedidos mínimos es menor.

Aunque también se seguirán teniendo fuertes relaciones con Calzados Chinsa, ya que entendemos que nos será necesario un segundo en el futuro.

5.8. PROVEEDOR ADORNOS

Objetivo.

Los adornos serán nuestra herramienta de personalización, es decir, será la encargada de darle ese toque diferente a cada una de las bailarinas. Dependiendo del adorno que escoja, el número y que conformación que le de a esos adornos, obtendremos la bailarina que el cliente desea de forma rápida y sencilla.

Nuestra misión en este documento es informarnos de todas las características que afecten a los adornos, la compra, el envío, la cantidad mínima requerida y por supuesto su posterior colocación.

Contactos.

Para elegir al proveedor que suministrará los adornos, se preparo un guion de preguntas a formular a cada empresa contactada. Las preguntas iban dirigidas a conocer las prestaciones ofrecidas por el proveedor así como las condiciones de compra. El guion completo de preguntas se encuentra situado en los anexos de este plan como “Preguntas planteadas al proveedor de adornos”.

Cada uno de ellos nos hizo llegar un catalogo de su oferta de adornos, los cuales fueron revisados y de los que se hicieron una selección según el producto final que queremos ofrecer a nuestras clientas.

Conclusiones.

De los proveedores consultados, se han elegido trabajar con *Aplistar*, *Clement Accesorios* y *Belatti*. Estos tres proveedores suministraran un total de 83 adornos distintos. Se han clasificado en 4 categorías principales, dependiendo del tamaño, el proceso de colocación a la bailarina y del tipo de adorno en si.

La relación completa de adornos se puede consultar en los anexos de este plan, concretamente en “Anexo Tabla Adornos”. En él se pueden consultar las fotos de cada adorno, sus características, su proceso de aplicación, el precio, pedido mínimo y proveedor asociado.



En cuanto a las condiciones de compra del proveedor, todos ellos trabajan básicamente bajo las mismas premisas:

- Pago inmediato por transferencia bancaria.
- Un cargo de 6€ por porte, solo en el caso de Aplistar.
- Pedido mínimo de adornos, al ser de reducido tamaño, se venden en lotes.



5.9. PROVEEDOR CAJAS

Objetivo.

El objetivo es conseguir una caja de zapatos con unos requisitos de diseño, tamaño y calidad. Para que represente nuestra marca, de una forma sencilla y visual.

En Primer lugar se hace un análisis de la zona geográfica donde mas nos conviene tener nuestro proveedor de cajas, se valora la posibilidad que está este próxima a la fábrica del proveedor de calzado (Elche), pero se llega a la conclusión de que para minimizar los posibles riesgos derivados de un suministro desde otra provincia, se decide que está debe encontrarse lo mas cerca posible de nuestro almacén en Madrid y así reducir dichos riesgos de retraso de pedido.

Por tanto se opta por buscar fabricantes de cajas de calzado en la Comunidad de Madrid.

Contactos.

Se hace una búsqueda de fábricas especializadas en cajas de zapatos dentro de la comunidad de Madrid, pero no se encuentra ninguna dedicada exclusivamente al calzado.

Por lo que se amplía el abanico a fabricantes de cajas de cartón y se contacta con la empresa *CARTONAJES MIMÓ*.

Se les informa de que tipo de pedido queremos realizar, en concreto cajas de cartón para bailarinas con las siguientes dimensiones: 29,5 x11,5 x 9 cm.

Al no ser una empresa especializada el conocimiento que tienen en cuanto a las dimensiones específicas de una caja de zapatos es limitada, pero las dimensiones establecidas se han consultado con las dos casas de proveedores de calzado (mencionadas en el apartado de proveedores de calzado) y son las estándares para el tipo de zapato que nosotros queremos (calzado de suela plana).

La decisión de que las cajas tengan una única medida, es debido a que entendemos que hacer cajas acorde a cada zapatos supondría tener un cantidad inicial mucho



mayor de cajas, por lo que se hace una caja estándar que cubra todos los tamaños de nuestras bailarinas.

La caja tendrá que ser de dos colores y llevar el logotipo de nuestra empresa estampada en la superficie de la tapa.

La Caja encargada al fabricante será de color Blanco o Marfil y rojo con las el logotipo de Ballerinas For you.



El proveedor nos comenta la posibilidad de elegir entre dos modelos de cajas, una en la cual va unido uno de los laterales de la caja a la tapa (opción más económica) u otra donde la caja y la tapa son dos piezas individuales (opción más cara).

Se elige una caja de dos piezas, es decir, la caja y la tapa son piezas independientes.

Para poder llevar acabo la fabricación de nuestra caja, nos comenta que para empezar la producción, tendríamos que costear el diseño y fabricación de un molde con las dimensiones específicas de nuestra caja.

El troquel o molde solo habría que costearlo una única vez, ya que ellos se encargarían de guardarlo y sacarlo cada vez que realicemos un pedido de cajas con las dimensiones del molde. El Troquel estaría por tanto compuesto por dos piezas (la tapa y la base), y el coste, sería de 100 euros en el caso de la caja de dos piezas y de 75 euros la caja con la tapa ligada a la base.

Aquí encontramos otra razón para optar por una caja estándar con un único tamaño: la adquisición de un único troquel, ahorrando así en costes.

Se nos da la opción de elegir entre calidades de la caja, por lo que se le comenta que buscamos una caja con cualidades intermedias en resistencia y acabado.

En cuanto a nuestras demandas de colores e impresión de logotipo, nos comunica que el precio varia dependiendo de número de tintas que queramos usar (número de colores que queremos estampar en la caja).

Como bien se puede observar en el diseño de la caja, buscamos una caja de dos colores más la impresión del logotipo.

El logotipo que se les facilita a CARTONAJES MIMÓ sería el más simple:



El pedido mínimo se situaría a partir de las 500 unidades con un coste de 0,44 céntimos/unidad. Se incluye una tabla escalonada facilitada por el proveedor con precios/unidad si se aumenta el pedido mínimo:

Número de Unidades	Coste x caja	Total
500	0,44 €	220,00 €
2000	0,41 €	820,00 €
4500	0,39 €	1.755,00 €

Otros detalles de relevancia:

- ✓ El tiempo en fabricación es de entre 10 y 12 días laborables.
- ✓ El transporte hasta almacén lo realizara la empresa fabricante de cajas.
- ✓ Las cajas se enviaran en plano, es decir, sin plegar.
- ✓ El pago será previa entrega de las cajas, aunque la empresa nos daría opción a realizarlo de forma fraccionada en un futuro (tras varios pedidos como clientes), pero en primera instancia nos exige que se abone el pedido de forma previa, debido a nuestro carácter de Start Up y a que no estamos dentro de su cartera de clientes.

Conclusiones.

Se elige a CARTONAJES MIMÓ debido a su proximidad respecto a nuestro centro de almacén, reduciendo por tanto los riesgos de aprovisionamiento.

Se pretende minimizar los gastos destinados a las cajas y el espacio destinado a almacenar dichas cajas, por tanto, la caja será simple y limpia y se harán pedidos relativamente pequeños (ajustado a las necesidades de cada momento).

5.10. PROVEEDOR MAQUINARIA

Objetivo.

El objetivo a conseguir es saber las especificaciones técnicas, precio y forma de utilización de la maquinaria necesaria para la colocación de adornos en las bailarinas.

Tras consultar a varios proveedores de maquinaria para el calzado, y detallarles cuales son los adornos que nos gustaría colocar, nos informan sobre su cuales serían las maquinas más adecuadas para nuestra empresa y sus correspondientes especificaciones de uso. Al igual que con otros proveedores, se preparó un guion con las preguntas a plantear a todos los contactos con el fin de obtener la mayor información del producto. Este guion puede consultarse en el los anexos del plan, como “Preguntas planteadas a proveedores maquinaria adornos”.

Maquina escogida.

Una vez valorado que modelos se adaptaría mejor a nuestro taller y a los adornos previamente seleccionados, tomamos la decisión de adquirir el MODELO 21-MB, del proveedor SPJOVER S.L

I. Características técnicas:

- Profundidad de garganta 11 cm.
- Tamaño de botón o broche consultar.
Velocidad de ciclo 0.6 sg.
- Medidas de la cabeza 37x75x70 cm.*
- Peso de la cabeza 125 Kg.
- Medidas con bancada 90x75x160 cm.*
- Peso con bancada 175 Kg.
- Voltage Según versión.
- Potencia eléctrica 1 Kw. *



II. **Precio de la maquina:** 2,500 € (IVA no incluido)

Los servicios incluidos en el precio son los siguientes:

- Transporte e instalación en el lugar de operación.
- Garantía de dos años.
- Montaje de 2 canales bajo pedido, en este caso uno de 0,5 cm y otro de 2 cm.
- Formación para un buen funcionamiento de la maquinaria.

Servicios no incluidos:

- Canales adicionales por cambio en las condiciones del remache. En este caso de querer disponer de un canal distinto o adicional al ya montado, se lo cobraría 700 Euros por canal más mano de obra del montaje, aproximadamente, una 100 € adicionales.

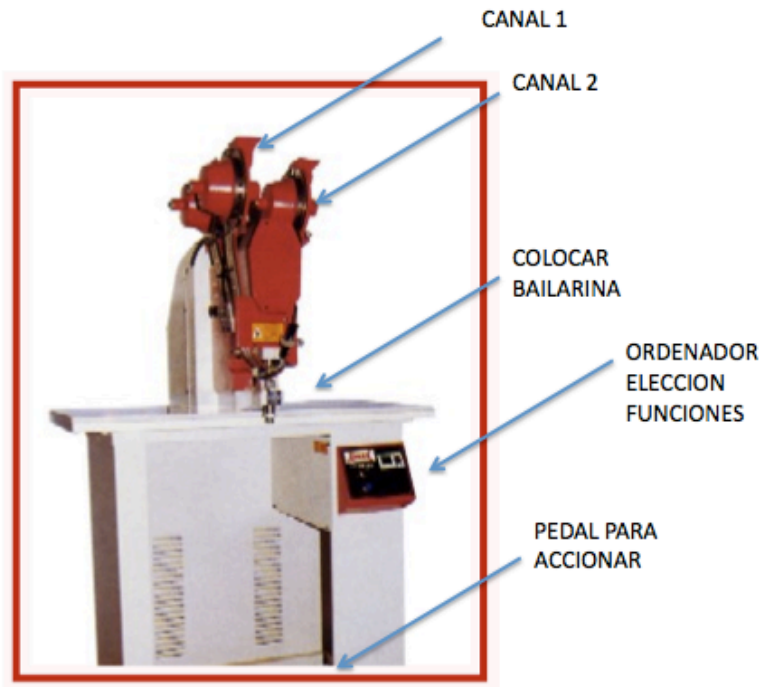
III. **Formas de pago:**

A 60 días tras pedido a fábrica.

A través de transferencia o cheque.

IV. Funcionamiento de la maquina.

En la siguiente fotografía se puede apreciar las diferentes partes de la maquina.



Consta de 2 canales distintos. El canal 1 se alimentara con remaches de 0,5 cm (Adornos del núm. 54 al 59 y del 69 al 73). El canal 2 con remaches de 2 cm, (Adornos del núm. 59 al 68). (Consultar anexo “Tabla Adornos”)

Una vez introducidos los adornos en el canal, la maquina consta de panel de funciones donde se podrá programar cuantos adornos colocar, una vez colocados los seleccionados el mecanismo se parara. En el caso de querer cambiar de canal de adorno, se podrá hacer accionando un botón el panel de funciones.

Para colocar los remaches en la bailarina, se deberá colocar en la posición que indica el dibujo y accionar el funcionamiento presionando el pedal ubicado en la parte posterior de la bancada.

5.11. ESTIMACIÓN DE VENTAS

En este apartado se presentará y desarrollará la estimación de Ventas para los cinco primeros años del negocio.

El análisis de las ventas se dividirá en dos, ya que la empresa tendrá dos líneas de distribución bien diferenciadas: tienda física y venta online.

Cabe destacar que el primer año de negocio es el más importante, ya que en él, vamos a tratar de atraer rápidamente la atención de la demanda. Además, al ser un negocio que comienza, no tenemos referencia y la empresa parte de cero, incluyendo las ventas. Por todo ello, para el primer año hemos detallado la estimación de ventas a nivel mensual tanto para la web como para la tienda física.

Un factor a tener en cuenta es la **estacionalidad** de las ventas de productos textiles. La estimación de las ventas deberá incluir en el cálculo la estacionalidad de la demanda.

Así pues, tras un estudio del mercado del calzado, observamos que los meses más fuertes de ventas son los siguientes:

- Diciembre: debido a las compras navideñas.
- Octubre: inicio de la campaña de invierno (renovación del calzado).
- Junio - Julio: rebajas y renovación del calzado de verano.
- Enero: campaña de reyes y rebajas (este en menor medida).

Un segundo grupo de meses intermedios, que mantienen ventas aceptables serían el formado por Abril, Mayo y Noviembre. El consumo en otoño y primavera se reduce sensiblemente.

Por último, los meses con menos ventas serían

- Febrero - Marzo: meses de ahorro tras el gasto navideño.
- Agosto – Septiembre: el gasto en las vacaciones de verano merma el consumo.





La tienda física, al ser un medio de distribución tradicional, con un tráfico de clientes constante y estacional, se ve afectada profundamente por este tipo de demanda.

Por el contrario, las ventas online estimamos que no se verán afectadas en demasía por esta estacionalidad, puesto que el aumento paulatino de visitas, y la ausencia de rebajas debería producir un aumento lineal continuo de las ventas, sin los altibajos que provoca la estacionalidad.

Ventas en tienda física.

La siguiente tabla refleja la estimación de ventas de la tienda física para el primer año de negocio, incluyendo el incremento de ventas mensual. Hemos supuesto la apertura de la tienda en enero, para facilitar los cálculos.

MES	VENTAS TIENDA FÍSICA	VENTAS/DÍA	INCREMENTO VENTAS
1	150	5	N/A
2	153	5	2%
3	158	5	3%
4	165	6	5%
5	182	6	10%
6	228	8	25%
7	239	8	5%
8	210	7	-12%
9	221	7	5%
10	265	9	20%
11	246	8	-7%
12	296	10	20%
TOTAL	2.512	7	N/A

Según se aprecia en la tabla anterior, el primer mes esperamos vender en la tienda, de media, 5 unidades diarias, esto es, menos de una venta cada hora y media, si suponemos la jornada de 8,5 horas los 7 días de la semana prevista para la tienda en su apertura.

En los meses siguientes la evolución de ventas es siempre ascendente, pero teniendo en cuenta siempre la estacionalidad de la demanda ya mencionada.



Así por ejemplo las ventas en febrero y marzo apenas crecen, dado que son los meses más flojos. Pese a ello se han mantenido tasas de crecimiento, aunque normalmente las ventas deberían bajar en torno a un 30% con respecto a enero.

En junio y julio, donde normalmente vuelve a haber un repunte de las ventas hemos previsto fuertes incrementos (25%), para luego volver a programar grandes crecidas en octubre y diciembre.

Cerramos este primer año vendiendo una media de 10 pares al día, algo mas de un par a la hora.

Con esto, el incremento de ventas en la tienda entre el primer y último mes del año, es de casi un 100%, vendiendo en diciembre el doble que en enero.

Como se observa el total de 2.500 pares anuales (110.000 € de facturación), y 7 ventas diarias (menos de una a la hora) es una estimación prudente, parte de la premisa de la moderación y el realismo, sin caer en números burdos y exageradamente optimistas difícilmente realizables.

En la siguiente tabla vemos nuestras estimaciones para el resto de años, y las variaciones porcentuales interanuales.

AÑO	VENTAS	VENTAS/ MES	VENTAS/ DÍA	INCREMENTO VENTAS
1	2.512	209	7	N/A
2	3.768	314	10	50%
3	4.899	408	13	30%
4	5.879	490	16	20%
5	6.761	563	19	15%

Como primera consideración cabe mencionar e nuestra confianza en la evolución continúa de la tienda, paralelamente a la de la marca B4U. Así vemos como el segundo año se espera un crecimiento del 50% en las ventas, causado fundamentalmente por el asentamiento de la tienda en el paisaje normal del barrio y las inversiones de marketing.

Esto quiere decir, el cliente tras un año viendo la tienda, se ha acostumbrado a ella, la conoce y cuando busque bailarinas sabrá donde podrá encontrarlas.

Para los años posteriores se mantienen elevados porcentajes de crecimiento (30, 20, 15...) debido fundamentalmente a la consolidación de la marca, cada vez es mas conocida y valorada, lo que atrae cada año a mas clientes.

Ventas web.

Dado que el mercado online será el core de nuestro negocio, y es un mundo harto complejo, la estimación de las ventas online y un crecimiento adecuado de las mismas es necesario realizar un estudio más detallado y profesional.

Para obtener unas ventas elevadas, es imprescindible una campaña de marketing intensiva que nos posicione en la mente del consumidor como un referente en el sector de las bailarinas del mismo modo que lo es la empresa Pretty Ballerinas. Tan importante como esto será un buen posicionamiento orgánico en la web y un buen número de enlaces a nuestra página de modo que ante cualquier búsqueda relacionado con el producto de bailarinas y calzado, aparezca la empresa reseñada.

Por todo ello, para la estimación del número de visitas a nuestra web nos fijaremos en los datos de nuestros principales competidores y se adecuarán las campañas publicitarias y recursos a lograr una notoriedad importante y seguir trabajando en perfeccionar el sitio y las técnicas de venta para lograr mejorar constantemente nuestro ratio de conversión, o lo que es lo mismo la relación de visitas que realiza una compra.

Los datos de visitas web de la competencia son:

Empresa	Nº Visitas Diarias	Enlaces externos	% España	% Resto Países
Prettyballerinas.com	1.116	1.174	32%	68%
Topballerinas.com	66	50	90%	10%
Shoespanish.com	224	176	100%	0%
Lazapateriaencasa.com	53	75	100%	0%
Andypola.es	364	185	45%	55%
Sarenza.es	3.502	454	25%	75%
Ulanka.com	1.393	206	95%	5%
Misbailarinaseclusivas.com	15	Nd	100%	0%
Luciabailarinas.com	15	Nd	100%	0%
Upperstreet.com (UK)	656	Nd	3%	97%



Se ve claramente la importancia de un buen posicionamiento online con tantos enlaces externos como sea posible.

Previsiones visitas

Se buscará “irrumper” en el mercado y generar un volumen de visitas importante desde el primer día que nos desmarque de los competidores directos más pequeños, con miras a alzar cuotas de empresas más consolidadas. Como se define en la estrategia de marketing, la inversión más fuerte se realizará el primer año para conseguir el posicionamiento deseado. Posteriormente se irá disminuyendo la inversión en marketing de forma que se vaya convergiendo a un coste más ‘normal’, que nos dé un ROI adecuado a las ventas resultantes, sin valorar la parte de publicitación de marca.

A continuación se representan la estimación de visitas y ventas en tienda online resultante de las siguientes actuaciones:

Marketing offline: Revistas moda y actualidad, Eventos y Relaciones Públicas.

Marketing online: Banners (landpages, pop-ups y media página) en principales portales de moda, así como reportajes permanentes en los mismos sites. SEO en revisión permanente (monitorización constante con variación de palabras clave, aumento de enlaces externos, etc.).

El criterio seguido para la estimación del número de visitas se basa en concretar el público target definido al que llegamos. Teniendo en cuenta lo descrito en la parte de segmentación, donde el número de potenciales clientes de bailarinas de 24 a 40 años, se tiene una aproximación media de 33,5% de los receptores de nuestras campañas. Sobre la media de lectores de estas revistas on-line y off-line, se define el alcance. Sobre este volumen, se estima un ratio de clics de un 0,20% para los banners, un 0,51% para los publirreportajes permanentes online.



Aunque las inversiones en marketing se definen en el apartado correspondiente, señalar que para la evolución del SEO y el resto de campañas en redes sociales y off-line se estima una progresión exponencial debido al constante aumento de notoriedad pública de la marca. Se apuesta más fuerte por marketing branding a partir del segundo semestre como el caso de la publicidad en prensa escrita de moda. El ratio de entradas a nuestra web por este medio se estima en un 0,1% de los lectores target.

Previsiones ventas

La previsión de venta online se realiza de distinto modo al de la tienda física. Para el e-commerce se aceptan unos ratios de conversión según tipo de empresa y especialización en la venta online. Salvo excepciones muy concretas como podrían ser el caso de venta de alimento online tipo pizzas, la gran mayoría de los comercios se ajustan a los siguientes ratios de conversión:

Sitio	Ratio de Conversión %
Catálogo online	6,10%
Tienda especializada	3,90%
Tienda moda	2,20%
Viajes	2,10%
Decoración y muebles	2,00%
Deportes y aventura	1,40%
Electrónica	1,10%

Nuestro ratio de conversión se representa en constante evolución desde un 1% inicial hasta unas previsiones de un 3,4% para el 5º año. Este incremento se debe principalmente a tres motivos:

Mejora del posicionamiento de marca, lo que genera más demanda.

Confianza a la hora de comprar, debido a un buen portal web con información clara, buen funcionamiento, buen sistema de captación y retención de clientes, seguridad de pago, etc.

Crecimiento generalizado de todo el sector del comercio electrónico, como consecuencia de un cambio de hábito poblacional, que tiende cada vez más a realizar sus compras cómodamente en Internet.

La distribución de ventas online del primer año quedaría de la siguiente forma:

Año 1	Ratio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Revista offline							
Lectores		0	0	0	0	0	0
Visualizaciones	0,5%	0	0	0	0	0	0
Ratio compras		1%	1%	1%	1,5%	1,5%	1,5%
Ventas		0	0	0	0	0	0
Revistas online	Ratios						
Hola		3.311.280	3.311.280	3.311.280	3.311.280	3.311.280	3.311.280
Vogue		940.991	940.991	940.991	940.991	940.991	940.991
Total lectores on line		4.252.271	4.252.271	4.252.271	4.252.271	4.252.271	4.252.271
Publico objetivo	33,5%	1.424.511	1.424.511	1.424.511	1.424.511	1.424.511	1.424.511
Visualizaciones banners	0,2%	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849
Visualizacion seccion hola	0,5%	5.546	5.546	5.546	5.546	5.546	5.546
Total visualizaciones		8.395	8.395	8.395	8.395	8.395	8.395
Ratio conversión		1%	1%	1%	1,5%	1,5%	1,5%
Ventas		84	84	84	126	126	126
SEO/FB/RRPP/EMAILS	Ratios						
SEO		10	84	168	420	840	1.259
RRPP/FB/EMAILS/BLOGS		300	390	507	659	857	2.828
TOTAL VISUALIZACIONES		310	474	675	1.079	1.696	4.087
Ratio conversión		1%	1%	1%	1,5%	1,5%	1,5%
Ventas		3	5	7	16	25	61
VISITAS TOTALES		8.705	8.869	9.070	9.474	10.092	12.482
Ventas Extras Buyvip-Privalia		0	0	0	0	0	50
TOTAL VENTAS		87	89	91	142	151	237

Año 1	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Revista offline							
Lectores	889.000	889.000	889.000	889.000	889.000	889.000	5.334.000,00
Visualizaciones	4.445	4.445	4.445	4.445	4.445	4.445	26.670
Ratio compras	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,5%	2,5%	
Ventas	89	89	89	89	111	111	578
Revistas online							
							TOTAL
Hola	3.311.280	3.311.280	3.311.280	3.311.280	3.311.280	3.311.280	39.735.360
Vogue	940.991	940.991	940.991	940.991	940.991	940.991	11.291.892
Total lectores on line	4.252.271	4.252.271	4.252.271	4.252.271	4.252.271	4.252.271	51.027.252
Publico objetivo	1.424.511	1.424.511	1.424.511	1.424.511	1.424.511	1.424.511	17.094.130
Visualizaciones banners	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	34.188
Visualizacion seccion hola	5.546	5.546	5.546	5.546	5.546	5.546	66.557
Total visualizaciones	8.395	8.395	8.395	8.395	8.395	8.395	100.745
Ratio conversión	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,5%	2,5%	
Ventas	168	168	168	168	210	210	1.721
SEO/FB/RRPP/EMAILS							
							TOTAL
SEO	2.568	2.825	3.107	3.418	3.760	4.136	22.595
RRPP/FB/EMAILS/BLOGS	3.393	4.072	4.886	5.863	7.036	8.443	39.233
TOTAL VISUALIZACIONES	5.961	6.897	7.993	9.281	10.796	12.579	61.828
Ratio conversión	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,5%	2,5%	
Ventas	119	138	160	186	270	314	1.305
VISITAS TOTALES	18.802	19.737	20.834	22.122	23.636	25.419	189.243
Ventas Extras Buyvip-Privalia	0	50	0	50	0	50	200
TOTAL VENTAS	376	445	417	492	591	685	3.803

La distribución de ventas online para los siguientes años quedaría de la siguiente forma:

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Media ratio conversion	2,01%	2,60%	2,90%	3,20%	3,40%
Numero visitas totales	189.243	529.880	715.338	822.639	904.903
Crecimiento anual		180%	35%	15%	10%
TOTAL VENTAS	3.803	13.777	20.745	26.324	30.767

Observamos que hemos hecho una previsión del crecimiento anual de las visitas y del ratio de conversión.

El número de visitas a la web crece espectacularmente el 2º año, fruto de la fuerte inversión en marketing, y vemos como se mantiene altos porcentajes el resto de años.

Por otro lado el ratio de conversión también aumenta como ya hemos explicado.



Total ventas.

A continuación, se presenta una tabla con el resumen de nuestras estimaciones, separando las ventas de cada año en función de su origen (tienda o web) e incluyendo el incremento de ventas anual.

AÑO	ORIGEN	VENTAS	VENTAS/MES	VENTAS/DÍA	INCREMENTO VENTAS
1	TIENDA	2.512	209	7	N/A
1	WEB	3.803	317	10	N/A
1	TOTAL	6.316	526	17	N/A
2	TIENDA	3.768	314	10	50%
2	WEB	13.777	1148	38	262%
2	TOTAL	17.545	1462	48	178%
3	TIENDA	4.899	408	13	30%
3	WEB	20.745	1729	57	51%
3	TOTAL	25.644	2137	70	46%
4	TIENDA	5.879	490	16	20%
4	WEB	26.324	2194	72	27%
4	TOTAL	32.203	2684	88	26%
5	TIENDA	6.761	563	19	15%
5	WEB	30.767	2564	84	17%
5	TOTAL	37.527	3127	103	17%

Según muestra la tabla anterior, estimamos que, para los años 2 a 5, las ventas en la tienda y en la web vayan poco a poco estabilizándose. El incremento de ventas en segundo año esperamos que sea muy elevado, especialmente en la web (178%).

Así, se espera que la web vaya cobrando mayor importancia, ya que ésta tiene menores limitaciones de capacidad que la tienda. Todo esto, se aprecia en la siguiente tabla, que muestra la evolución en los años 2 a 5 del porcentaje de ventas de cada origen con respecto al total.

	1	2	3	4	5
TIENDA	40%	21%	19%	18%	18%
WEB	60%	79%	81%	82%	82%

5.12. DEVOLUCIONES

A continuación se detallan los mecanismos que podrán emplear nuestros clientes para realizar devoluciones de productos y su correspondiente coste.

Política y Métodos de devolución.

El coste del proceso de devolución de nuestros productos será asumido por B4U. Al materializar la devolución, el cliente obtendrá un ticket canjeable en nuestra tienda física o web, cuyo valor será igual al de los productos devueltos.

Para realizar la devolución, deberán cumplirse las siguientes **condiciones de devolución:**

- ✓ El producto debe presentarse con la etiqueta y embalaje original y sin aparentes signos de manipulación o uso.
- ✓ El tiempo transcurrido entre la entrega del producto al cliente y la fecha de devolución debe ser inferior a quince días. A estos efectos, se considerará como fecha de devolución, la fecha de envío en caso de devoluciones vía web o la fecha de entrega del producto en tienda, en caso de devoluciones realizadas en la propia tienda.

El cliente dispondrá de los siguientes métodos de devolución:

- ✓ *Devoluciones en tienda física.*

Sin tramitar la devolución por la web, el cliente podrá personarse en nuestra tienda, devolver los productos deseados y canjearlos por otros nuevos productos que le satisfagan.

- ✓ *Devoluciones web.*

Se considerarán devoluciones web aquellas tramitadas mediante la web de B4U. Los productos devueltos vía web podrán enviarse por tres métodos:

- *Puntos Kiala.* En este caso, tras tramitar la devolución vía web, el cliente deberá acercarse a su punto Kiala más próximo y entregar los productos a devolver.





- *Tienda física.* Tras tramitar la devolución vía web, el cliente decide acudir a la tienda física de B4U y realizar la devolución de los productos comprados.
- *Empresa Transportista.* El cliente, tras tramitar la devolución vía web, deberá contactar con nuestra empresa proveedora de transportes y acercarse a una oficina de envío o recibir en la dirección deseada al transportista en cuestión y entregarle los productos a devolver.

Estimación de coste de devolución.

Puesto que las devoluciones son asumidas por B4U, se deberá hacer una estimación de su coste, para lo cual se consideran las siguientes hipótesis:

- ✓ Todas las compras realizadas en tienda física, se devuelven en tienda física. A su vez, las devoluciones de los productos comprados vía web, se tramitan también por la web y estos productos se envían por el mismo método por el cual fueron recibidos (Tienda física, Puntos Kiala o Empresa Transportista).
- ✓ Para los cinco años de negocio, se supondrá la siguiente distribución de envíos.

ENVIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
% envíos a tienda	10%	10%	9%	9%	8%
% envíos Kiala	30%	33%	35%	37%	40%
% envíos a domicilio	60%	57%	56%	54%	52%
% envíos provincial	10%	10%	10%	10%	10%
% envíos nacional	49%	46%	45%	43%	41%
% envíos baleares	1%	1%	1%	1%	1%
% envíos Ceuta y Melilla	0%	0%	0%	0%	0%
% envíos canarias	1%	1%	1%	1%	1%

- ✓ Se supondrá un porcentaje de devoluciones constante en relación a las ventas, que será del 5% de las ventas.
- ✓ Se supondrá que el 5% de las devoluciones son por defectos de fabricación, con lo cual, estos productos no se podrán poner a la venta tras ser devueltos.

Por lo tanto, el coste de las devoluciones podrá ser, para cada medio de transporte, calculado como:

$$5\% \cdot 95\% \cdot \text{Ventas del Medio de transporte} \cdot \text{Coste del transporte}$$

Para lo anterior, habrá que tener en cuenta que las devoluciones realizadas en tienda, ya sean tramitadas vía web o en la propia tienda, no tienen coste de transporte, por lo que no suponen coste alguno.

A efectos prácticos, el cálculo anterior se realizará multiplicando los porcentajes anteriores por las ventas web y por el coste medio del transporte.

Además, habrá que considerar, a su vez, el coste de los productos devueltos que son defectuosos:

$$5\% \cdot 5\% \cdot \text{Ventas del Medio de transporte} \cdot (\text{Coste del transporte} + \text{Precio de venta del producto})$$

Nótese que en la ecuación anterior se introduce el precio de venta de los productos, puesto que, contablemente, consideraremos en primer lugar, que esos productos se han vendido, para posteriormente considerar que tenemos que realizar el abono del Precio de Venta al cliente.

A efectos prácticos, el cálculo del coste anterior se separará en dos partes:

- ✓ Ventas en tienda física, cuyo coste de transporte es cero.
- ✓ Ventas web, para las cuales, se empleará el coste medio del transporte.

Por último, el resultado del cálculo del coste de las devoluciones y productos defectuosos, se detalla en el apartado correspondiente al Plan Financiero.



6. Plan de Marketing





6.1. INTRODUCCIÓN

Este documento tiene como función describir las líneas de actuación comercial de *Ballerina for you* para un periodo de 5 años.

Estos 5 años se dividirán en 2 bloques claramente diferenciados. Los 2 primeros años son considerados como fase de lanzamiento de la empresa y penetración en el mercado. Y los 3 restantes como fases de mantenimiento o lanzamiento de otras líneas de negocio.

Por ello en este plan se describirán los objetivos y estrategias concretos para los dos primeros años, dejando los 3 años restantes sujetos al resultado conseguido con la primera fase del plan y por lo tanto más ajustados a la realidad vigente en ese periodo.

6.2. OBJETIVOS.

Una vez revisados los estudios previos de mercado, realizados al comienzo de este plan, se establecen los objetivos a cumplir durante los dos primeros años del plan comercial.

Objetivos en ventas.

Estos objetivos han sido marcados en consonancia a la estimación de ventas realizada en este plan de empresa. Los objetivos se diferencian entre ventas online y ventas en tiendas. Serían los siguientes:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
TIENDA	2.512	3.768	4.899	5.879	6.761	23.819
WEB	3.803	13.777	20.745	26.324	30.767	95.416
TOTAL	6.316	17.545	25.644	32.203	37.527	119.236

- ✓ *Ventas Online*: La estimación de estas ventas esta relacionada con las estrategias que usaremos para posicionar nuestra web en toda la red española. Se han estimado las posibles visitas a nuestra página y se ha

estimado un ratio de conversión a conseguir según el tiempo que estará nuestra web en activo.

Se ha partido de la premisa de que durante los primeros meses del año será menos visitada debido principalmente a la tarea de posicionamiento natural dentro de los buscadores. En el segundo año se presume un mayor conocimiento de la web y un número mayor de visitas, ya sea por nuevos clientes como por posteriores visitas de nuestros clientes. Esto hará aumentar nuestro ratio de conversión y por tanto nuestras ventas online.

Para ver un mayor detalle de estas estimaciones, por favor consultar el anexo “Estimaciones ventas online”.

- ✓ *Ventas Tienda:* Como se ha comentado en el apartado anterior, las ventas en tiendas tendrán objetivos mayores que en la venta On-line. La tienda, como ya se ha explicado en otros apartados de este plan, tendrá como principal objetivo el refuerzo como marca de la empresa y que sirva al cliente para el conocimiento del producto, pudiendo comprobar la calidad que le ofrecemos. Por lo tanto, el objetivo de ventas será alto en su primer año, pero ira disminuyendo conforme nuestra web se posiciona y las ventas se incrementen.

Objetivos en cuota de mercado.

Para estimar la cuota de mercado a conseguir, hemos partido de la premisa de que nuestro mercado objetivo es la venta de bailarinas en España.

Para calcular este dato, hemos cuantificado en primer lugar el total de pares de zapatos vendidos en España. De estas ventas hemos estimado, en base a los datos aportados por *Euromonitor*, en la parte del análisis de e-commerce en España (ver punto 2.7 de este plan), que porcentaje representa el mercado femenino en España. Corresponde a un 55,8% de todos los zapatos vendidos en España.





PARES DE ZAPATOS VENDIDOS ESPAÑA 2011

Tipo de zapato	Miles de pares
Piel	69.405
No piel	274.759
Total piel y no piel	344.164
% Mercado femenino	55,80%

Total pares vendidos mujer 192.044

(Fuente: [FICE Anuario 2011](#) y [Euromonitor](#))

Una vez calculado cuantos pares de zapatos de mujer son vendidos en España, estimamos que porcentaje de ese mercado corresponde a las bailarinas. Para ello hemos utilizado los datos de nuestra encuesta donde las encuestadas respondían cuantos pares de zapatos tenían de todos los posibles. De esas respuestas, hemos seleccionado aquellas con mayor porcentaje de respuestas y estimado una media. Los datos serían los siguientes:

ESTIMACION % BAILARINAS TOTAL ZAPATOS MUJER

Tipo zapato	n° pares medio	% zapatos
Botas	4	18%
Ballerina	4	18%
Tacón	4	18%
Sandalias	4	18%
Deportivas	2	9%
Otros zapatos	2	9%
Botines	2	9%
Total	22	100%

El porcentaje resultante es un 18%. Esto quiere decir que de 100 zapatos una mujer posee 18 bailarinas. Este dato lo aplicamos a los datos anteriormente mencionados, lo que nos daría el total de pares de bailarinas vendidas en España (Cifras en miles de pares).

Total pares vendidos Señora 192.044

% Bailarinas 18%

Total pares bailarinas
vendidas 34.568

En total, estimamos que han sido vendidos durante 2011 un total de 34.567.832 bailarinas en España.

Los datos anteriores nos darán la base para calcular la cuota de mercado a alcanzar en los 5 años del proyecto.

TOTAL VENTAS BAILARINAS	34.567.832
--------------------------------	-------------------

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
TOTAL VENTAS TIENDA	6.316	17.545	25.644	32.203	37.527	119.236
CUOTA MERCADO	0,02%	0,05%	0,07%	0,09%	0,11%	





6.3. ESTRATEGIAS.

En el siguiente apartado se describirán las acciones concretas a realizar durante los dos siguientes años para conseguir los objetivos anteriormente establecidos. Estas estrategias están divididas en los siguientes grupos.

- ✓ Producto.
- ✓ Distribución o Plaza.
- ✓ Precio.
- ✓ Promoción.

6.3.1. PRODUCTO

En este punto del plan comercial analizaremos las características que posee nuestro producto con el fin de realizar un posicionamiento dentro de la mente de nuestro posible cliente.

Según nuestro estudio el cliente entenderá el producto según la siguiente clasificación:

- ✓ **Producto Básico:** El cliente piensa como básico en un zapato plano, con la forma de bailarina común.
- ✓ **Producto Genérico:** Sería el producto anterior en diferentes materiales o tonalidades.
- ✓ **Producto Esperado:** Dado que somos una empresa de personalización, el cliente espera poder elegir entre varias opciones para hacer único su zapato.
- ✓ **Producto Aumentado:** Creemos que en este punto el cliente no espera que sea una bailarina de gran calidad, con buenos acabados y que además sean cómodas. Otro punto que no espera es la facilidad de la creación a través de la web, en unos simples pasos tendrá su bailarina tal y como la había pensado.
- ✓ **Producto potencial:** Para el futuro pensamos sorprender a nuestro cliente con nuevas opciones de personalización. Poder pintarlas, o poder realizar sus propios diseños. Ampliar las opciones a otros elementos como bolsos, carteras y otros tipos de zapatos, pero siempre con nuestro sello de calidad.



Como parte del estudio de los atributos de nuestro producto, hemos realizado un mapping de diferenciación para cruzar los elementos de que diferencian a nuestra empresa con la importancia que le asigna el potencial cliente:

		DIFERENCIACION EMPRESA		
		-	=	+
IMPORTANCIA CLIENTE	+	Determinantes	Basicos	Determinantes
		Servio at. Cliente Precio	Comodidad Materiales calidad Tienda	Personalizacion Sencillez proceso web
	-	Opcionales	Irrelevantes	Opcionales
		Marca	Lugar de Fabricacion	Variedad Adornos

De la anterior matriz se extraen 2 elementos como éxito de diferenciación:

- Personalización:** Es el elemento que caracteriza a nuestra empresa y que nos diferencia del resto de zapaterías tradicionales. El cliente puede elegir entre más de 2.000 posibilidades su propia bailarina.
- Sencillez proceso web:** Junto a la personalización esta la facilidad para conseguirla a través de nuestra aplicación web. Con ella el cliente tendrá lo que quiere cómodamente, sin tener que descargar plantillas, o hacer selecciones entre millones de elementos, sino que en unos sencillos pasos podrá obtener lo que esta buscando.

Aunque ambos atributos son muy importantes para nuestro cliente, nos hemos decantado por potenciar como principal las posibilidades de personalizar que ofrecemos. El poder elegir entre 50 acabados, y más de 80 adornos hace que el cliente tenga unas 4.000 bailarinas donde elegir.

Utilizaremos este atributo para introducirnos en la mente del consumidor y conseguir que asocie Ballerina for you a poder conseguir la bailarina que quiere.

Otros elementos que son importantes para el cliente pero que no son determinantes como diferenciación serían

- a) **Comodidad:** La comodidad en el zapato es algo que nuestro cliente potencial valoró en la encuesta como característica muy importante dentro de la decisión de compra inicial. Nuestro producto lo tiene y es algo a lo que le damos mucha importancia, ya que ante todo vendemos calidad, pero aun así no es el elemento que mas caracteriza a nuestra empresa, ya que no queremos posicionarnos como empresa de zapatos cómodos. En ese rango ya hay otras empresas establecidas y nos sería más difícil la penetración. Entre otras deberíamos competir con Clarks, Geox o 24h.
- b) **Calidad Materiales:** El cliente, dado el precio que estableceremos, espera unos materiales de buena calidad. Nuestra empresa tiene como prioridad, como se ha comentado en el apartado anterior, la calidad, pero calidad en todos los sentidos. Vendemos ante todo buenos zapatos, cómodos, de buenas pieles y de exquisito diseño. Pero tal y como hemos mencionado anteriormente, nos es el atributo que queremos potenciar como imagen de la empresa. Si es algo que queremos resaltar, y se lo haremos ver por otras vías, como la exposición en tienda física para que pueda tener la opción de comprobación, pero de cara al plan comercial, la personalización será la característica principal.
- c) **Tienda:** En la encuesta realizada al cliente a principio de este proyecto, este resalto la importancia de poder probarse el zapato antes de comprar. El no poder hacerlo le hacia reticente a comprar por internet. Es por ello por lo que vimos fundamental tener una tienda física que diera confianza a nuestro cliente. En ella podría probar el zapato, y ver por si mismo la calidad de nuestros materiales. Aunque esta tienda es un punto clave y estratégico importante dentro de la empresa, no es el corazón de la empresa. Por lo tanto no la utilizaremos como atributo principal, sino como un elemento importante que refuerza nuestra diferenciación de otros competidores.





Otros elementos que el cliente considera importante pero que no son diferenciadores para la empresa serian:

a) **Precio:** Este elemento siempre es importante para el cliente y más en tiempos en los que la economía nacional no acompaña al consumo. Nuestro precio esta establecido en proporción a la calidad ofrecida pero no es el elemento con el que competimos con otras empresas. Nuestra posición dentro del mercado no es precio sino en la multitud de opciones que le planteamos al cliente.

b) **Servicio atención al cliente:** En la encuesta realizada, los encuestados señalaban como un elemento importante a la hora de realizar la compra, las posibilidades de devolución del producto. Para nosotros, este concepto se engloba en el servicio dado al cliente. En consonancia con lo ya comentado, vendemos calidad y el servicio debe ser una parte importante para transmitir esa idea. En cada trato con el cliente se debe transmitir lo importante que es él para nosotros y que él es el centro de nuestra empresa porque es él quien hace el producto.

Por tanto nuestro trato hacia él será siempre impecable. Pero al igual que pasaba en otros atributos, no estableceremos este como el principal, sino que reforzará nuestra imagen.

Los elementos que el cliente no considera importantes son los siguientes:

a) **Marca:** Según nuestra encuesta la marca de la bailarina no es algo importante en la decisión de compra, priorizan la comodidad o los buenos materiales. Este atributo es algo que nuestra empresa no tiene. Al ser de nueva creación no somos conocidos ni tenemos reputación. Es algo que nos puede debilitar en un futuro, pero que no es decisivo para la entrada en el mercado. En este plan de marketing, trabajaremos para establecernos como una marca de referencia en el sector de la personalización.

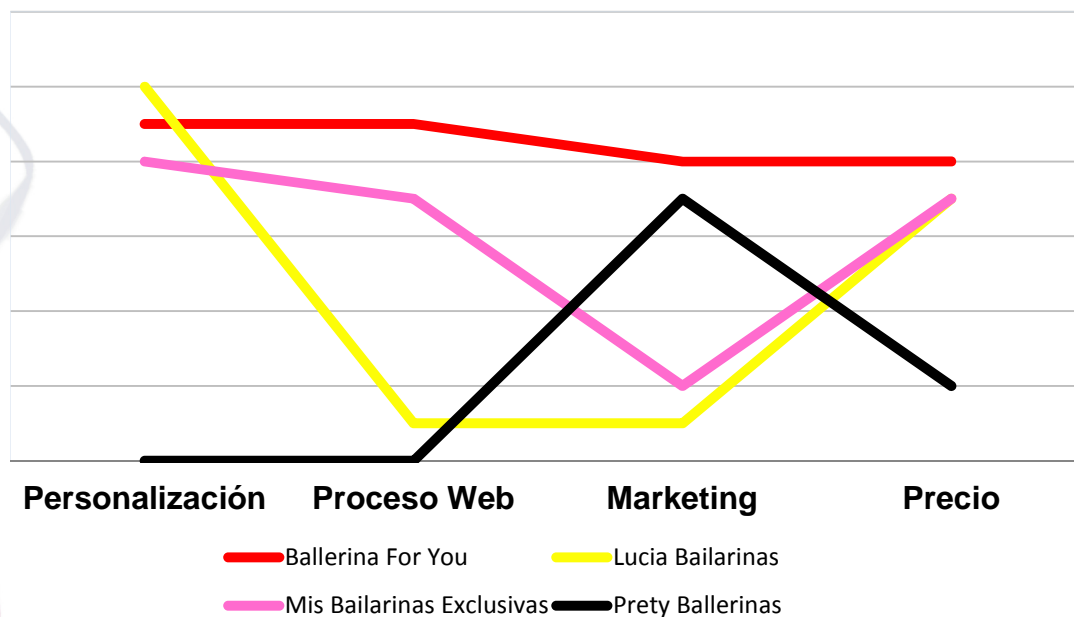
- b) **Lugar de Fabricación:** El cliente manifestó como poco importante el lugar de fabricación del producto. Nuestras bailarinas están realizadas en España, concretamente en la zona del Levante, donde se asienta la mayor concentración de empresas especializadas en el sector del calzado. Esto indica que nuestro diseño y materiales provienen de la mejor zona posible, ya que están considerados en todo el mundo como una zona de referencia. Aunque es algo a tener en cuenta por un cliente, este no lo prioriza y le resta importancia, por lo que obviaremos en nuestro plan comercial.
- c) **Variedad de adornos:** Nuestra empresa se caracteriza por las altas posibilidades que ofrecemos y gran parte gracias a la gran variedad de adornos que ofrecemos. El cliente valoro esta opción con menor importancia a la de elegir colores u otros elementos, pero creemos que este elemento nos podrá fortalecer en un futuro frente a otros competidores.

Como conclusión a todo lo comentado anteriormente, nuestro atributo clave para llegar a la mente del consumidor serán la Personalización.

Debemos ser capaces de hacer llegar al cliente que B4U es sinónimo de personalización, y por tanto conseguir unas bailarinas únicas hechas especialmente para él.



Para una mayor perspectiva, haremos una comparativa con el resto de competidores directos.



Hemos considerado como principales aspectos del proyecto: Personalización del producto, proceso de personalización en la página web, inversión en marketing y precio del producto.

Según nuestra comparativa, Ballerina for you tiene mejores resultados que sus principales competidores. En el proceso de personalización B4U cuenta con más opciones de personalización, con miles de posibilidades. Lucia Bailarinas deja el proceso creativo 100% en manos de los clientes. Están deberán descargarse una plantilla donde deberá dibujar lo que desee para luego volver a enviar a la empresa. Eso da posibilidades infinitas pero dificulta el proceso de creación, tal y como se puede apreciar en el siguiente parámetro a comparar. El proceso lo hace de forma manual, no hay un modulo de personalización online tal y como se hace en B4U. Es por ellos por lo que su valoración en el proceso web esta por debajo de el resto de competidores. En el caso de B4U la personalización web es muy amplia, nuestro proceso permite una customizacion rápida y sencilla y de forma muy intuitiva. Mis Bailarinas Exclusivas estaría más próxima a nuestra idea pero el detalle mostrado del proceso es inferior no mostrando un 360 grados.

En el apartado de inversión en Marketing, Lucia Bailarinas tiene poca presencia al igual que Mis Bailarinas Exclusivas, en cambio Pretty Bailarinas invierte bastante aunque en estrategias de relaciones publicas vistiendo a famosos con sus productos, creando un producto más exclusivo y enfocado al lujo. B4U hará una gran inversión en Marketing pero de difusión para potenciar la compra online y a un público más amplio.

En cuanto al precio, como se ve en la grafica, Pretty Bailarinas está muy por encima del resto, ya que como se ha comentado, está enfocando al lujo y su precio va desde los 50 hasta los 400. El resto de competidores ha fijado su precio en aproximadamente 50€ y B4U se ha situado en 45€, ofreciendo un precio menor pero sin dejar de ofrecer una buena calidad.





6.3.2.DISTRIBUCIÓN O PLAZA

La elección de los canales de distribución va ligada con los objetivos y estrategias de la empresa:

Venta on-line:

Este plan de marketing pretende conseguir la mayoría de las ventas se produzcan por este canal. A diferencia de las tiendas tradicionales presenta una serie de ventajas que la hace atractiva tanto desde el punto de vista del cliente como de la empresa.

Los costes son significativamente inferiores. Se reducen gastos de personal de ventas y de local principalmente.

El cliente puede acceder a ella en cualquier momento del día y en cualquier lugar sin tener que desplazarse.

Se reducen los costes de transporte para la empresa, no teniendo que transportar los productos a tienda.

El cliente puede tener un trato más personalizado, teniendo un control de su perfil, donde quedan grabados sus pedidos, que pueden reportar información útil para darle una atención mas personalizada.

Por otra parte, la aceptación de la compra on-line es exponencial en nuestro país y aunque existen ciertas reticencias sobre la venta de calzado por este medio, el medio y largo plazo se encuentra en el comercio electrónico. Por todo ello se apostará por una fuerte inversión en la infraestructura de este canal y su aspecto ya que será la presentación de la empresa.

Para tener más información, consultar el apartado de web situado en el plan de operaciones.

Tienda física:

Como se ha explicado en el apartado del efecto ROPO, una gran parte de los consumidores sigue optando por acudir a una tienda física en lugar de realizar la compra solo a través de internet.



Casi un 42% hace las búsquedas a través de una web para luego acudir a un lugar físico a realizar la compra final. Es por ello que creemos que para apalejar este efecto, es muy importante contar con un lugar físico para poder apoyar esas decisiones de compra. Aunque el comercio online va ganando terreno poco a poco, no es la única vía de compra. El cliente necesita asociar la venta a un lugar físico, ya sea por poder tocar, ver y probar el producto como por temas de confianza y garantía en la compra.

Otro efecto a tener en cuenta, es que la compra a través de internet es menos impulsiva que en los lugares físicos. El cliente se lo piensa más antes de dar a aceptar en el último paso. En los lugares físicos, la impulsividad de ver el producto hace ese proceso menor.

Para ello, contaremos con una tienda física en una zona céntrica de Madrid. Situada cerca del barrio de Salamanca, zona de concentración de residentes con altas rentas y con buena comunicación con el resto de Madrid, además de contar con negocios de la moda en los alrededores.

La tienda, expondrá los productos más vendidos o más llamativos de toda la gama para atraer la atención de los viandantes, y contará con varios dispositivos, como tabletas, para poder tramitar ventas desde allí con la ayuda de los dependientes.

El cliente podrá probar, ver y tocar todos los productos para satisfacer todos los aspectos de su decisión de compra, además de ser asesorado de cual sería el producto ideal para sus necesidades.

La tienda contará con un diseño moderno, femenino y a la vez sencillo que transmita la imagen de empresa joven, dinámica y a la moda. Es muy importante que en la visita a la tienda el cliente se lleve la imagen de que él es lo más importante y quien decide como quiere su producto. La tienda será una pieza clave en nuestra imagen. Es la fachada de todo el trabajo realizado y debe transmitir al cliente todos los valores en los que se basa la empresa.

El control absoluto en la distribución de nuestro producto es otro factor clave a la hora de la decisión de abrir una tienda física. Creemos que delegar el trato de cliente a una empresa externa sería un error, ya que la motivación no sería la misma y la

imagen se distorsionaría, dejando en manos de externos toda la información que reporta el estar cerca del cliente.

6.3.3.PRECIO

En este apartado se realizará una propuesta de precio de venta del producto, mediante un análisis de los distintos elementos que lo condicionan. El precio es un elemento clave en la estrategia de venta que determinará en mayor o menor medida la capacidad de venta, influyendo del mismo modo en el posicionamiento del producto.

En cuanto a los condicionantes del precio, en este caso, se ha considerado el denominado “Modelo de las tres C”, que se desarrollará a continuación, junto a un último apartado relativo a las conclusiones relativas al precio.

Coste:

Para el modelo de coste se va a considerar dos criterios como el coste por precio objetivo y el de coste más margen.

Según la estrategia definida para el tipo de cliente objetivo, se realiza un estimación de ventas prevista para los primeros años con precios medios de mercado, y el resultado es que es más económico tener un stock con los diferentes tipos de bailarinas suministradas por el proveedor, que disponer de una infraestructura de fábrica preparada para ensamblar los diferentes componentes del calzado (horma, puntera, lateral, talón, interior, exterior).

Sí que se dispone de un taller en el que se coserán los distintos adornos o accesorios seleccionados por el cliente en su bailarina.

Se estima un coste medio de bailarina según los costes variables asociados y teniendo en cuenta los costes fijos proporcionales. Estos últimos disminuirán conforme aumente el número de ventas.

La capacidad de producción, almacenamiento, transporte, etc. se podría considerar óptima para el ritmo de ventas cercano al 4º año en donde los costes fijos se diluyen





en una mayor cantidad de unidades vendidas, que también se van estabilizando con un crecimiento más moderado, pero todavía no es necesario hacer una nueva inversión de infraestructuras generales para poder cubrir una demanda excesiva.

El primer año, por tanto, no nos puede servir como representativo según métodos como el del precio objetivo en donde, por ejemplo, el punto muerto estaría en 72 €/unidad, casi el doble de lo que sería en los años siguientes.

Los costes variables se definen ampliamente en los anexos de “Coste de adorno por bailarina” y “Coste de bailarina básica”, diferenciando tipos de adornos, telas, procesos, etc., con sus respectivos costes unitarios.

Las posibilidades de personalización que se ofrecerán al cliente irán desde la elección de la bailarina lisa con un coste de material de 14€, hasta la opción de completar el diseño con hasta 20 remaches, más lazo, más 5 detalles, con un coste material y de producción máximo de 22,39 €, es decir un 60% superior.

Para poder calcular los diferentes ratios financieros que nos permitan determinar la viabilidad de la empresa, se estiman una serie de combinatorias posibles cuyo resultado de coste medio de producción es de 16,38€ para el primer año con las correspondientes subidas del IPC en años posteriores.

Teniendo en cuenta los costes fijos equivalentes para el 3º año, la diferencia real de coste no sería un 60% entre el modelo más asequible y el más caro, sino que sería del 24%. El coste mínimo por modelo sería de 35,14€ y el máximo de 43,24€.

Con 45€ como precio de referencia para la bailarina “media” estimada, teniendo en cuenta las diferentes políticas y estrategias de gastos como las inversiones en marketing, se obtienen los objetivos financieros propuestos en cuanto rentabilidad, payback, TIR, etc., que se detallan en su correspondiente apartado.

Competencia

Nuestros elementos diferenciadores con respecto a la competencia, y que por lo tanto, deben justificar nuestro precio, son los siguientes:



- ✓ Ofrecemos la experiencia de que el cliente configure su propia bailarina de forma sencilla y visual, pudiendo escoger entre una gran variedad de opciones.
- ✓ La calidad de los materiales y ejecución de los mismos está asegurada con un proveedor nacional con el que se cumplen todos los requisitos legales y estándares de calidad necesarios en el mercado español.
- ✓ Los diseños y accesorios propuestos serán acorde con las últimas tendencias en moda.
- ✓ Se busca un trato cercano con el cliente para bien mediante ofertas económicas como la posibilidad de publicar sus diseños.

Los principales competidores a nivel nacional con los que nos encontramos son:

Pretty Ballerinas:

www.prettyballerinas.com



- ✓ Ellos: Se posicionan con un concepto de bailarina exclusiva y con las últimas tendencias. Los precios van desde los 80€ a los 200€.
- ✓ Nosotros: El público objetivo no es el mismo en cuanto al rango de precios pero sí en cuanto al concepto de bailarina como elemento de moda, algo más que un básico. Este hecho hace que podamos acceder a gran cuota de mercado con posibilidades económicas más reducidas o que simplemente no están dispuestos a gastar 200€ en este tipo de calzado. Además, se cuenta con la opción de configurador de producto, de lo que carece esta empresa.

Luciabailarinas:

www.lucibailarinas.com



- ✓ Ellos: Se posicionan con un concepto de bailarina colorida y con muchos patrones. Ofrece la posibilidad de que el cliente les remita su diseño de

bailarina por correo. Los precios de modelos de catálogo están en torno a 50€.

- ✓ Nosotros: El público objetivo sí es el mismo en cuanto al rango de precios. La configuración de producto es mucho más rápida, visual y sencilla, así como el diseño de web y forma de pago.

Mis Bailarinas Exclusivas:

www.misbailarinasexclusivas.com



- ✓ Ellos: Quizás la competencia más directa por concepto de negocio y orientación al cliente. Ofrece posibilidad de configurador on-line y el precio es de 45€.
- ✓ Nosotros: Nuestro concepto de tienda on-line estaría más desarrollado aunque las opciones iniciales de producto ofertado serían menores. Se buscaría posicionarnos como la principal empresa de configuración de bailarinas de moda mediante una importante campaña de difusión, ya que este competidor no ha alcanzado una gran repercusión mediática. Este hecho nos daría la oportunidad de primeramente colocarnos por delante en la mente del consumidor y a su vez ganar margen para poder ir incrementando nuestra oferta de producto.

Cliente

Para este apartado tenemos en cuenta los datos extraídos de la encuesta realizada en el apartado de análisis de la demanda, al comienzo de este plan de negocio. En esta caso, la resultados a la pregunta planteada a los clientes de cuanto estaría dispuesto a pagar por una bailarina personalizada, fue bajo, ya que el 46% pagaría entre 10 y 30€ y el 35% de la población pagaría entre 31 y 50€.

Comparando estos porcentajes con los precios que habitualmente pagan, vemos que hay un incremento significativo en el tramo de población que pagaría entre 31 y 50€, ya que sólo un 20% de las encuestadas paga habitualmente ese precio.

Estrategias de precio

Se incentivará la compra de varios pares según:

- ✓ **Volumen de compra:** Descuentos de compra de más de 2 pares de bailarinas con un descuento del 10%.
- ✓ **Fidelización de clientes:** Con la idea de fidelización de cliente, puesto que éste tendrá sus datos recogidos en nuestra base de datos a través de la página web con sus últimas compras y diseños realizados, se le podrá recompensar con descuentos en función del número de compras y de sí su diseño ha sido elegido por un determinado número de usuarios:
 - Por cada compra la clienta irá acumulando un 2% de sus compras que podrá gastarlo en próximas compras.
 - Si su modelo se ha seleccionado por más de 30 usuarios, se le hará un descuento del 10% en su siguiente compra.
- ✓ **Outlet:** Se realizarán ofertas periódicas para dar salida a los productos fuera de temporada o que vayan a salir de catálogo mediante un apartado Outlet, en el que la configuración evidentemente será mucho más reducida:
Descuentos de entre el 15% y el 50%.
- ✓ **Apadrinamiento:** Aquellas clientas que se registren en la página nombrando a una clienta ya existente recibirán un descuento del 10% en su primera compra, mientras que la clienta que la ha recomendado recibirá 5€ por recomendación con un máximo de 5 recomendadas, que podrá gastar en sus próximas compras. Esta medida sólo será aplicable el primer año de la empresa, ya que es cuando más público se quiere captar.

Todos estos descuentos han sido considerados como parte de la inversión en el plan comercial. Se ha estimado un que un 3% de las ventas online corresponderán a medidas de este tipo durante el primer año, ya que serán más numerosas por mayor



numero de clientes nuevos. El año siguiente, se estimarán un 1% de las ventas, al igual que en los años posteriores del plan.

	AÑO 1	AÑO 2
TOTAL VENTAS € ON LINE	171.135	619.965
% Sobre ventas descuentos/fidelización	3%	1%
TOTAL	5.134	6.200

Conclusiones

Según los diferentes criterios tratados para determinar los precios de venta se observa que el criterio de coste visto en primer término, con un coste medio de 45€/ud, nos sitúa en una franja aceptada por nuestro cliente objetivo y además nos ubica en una muy buena posición respecto a la competencia según precios de mercado.

Se considera adecuado por tanto el precio medio propuesto. Para poder determinar el rango de precios estándar de nuestros productos, independientemente de posibles versiones especiales y promociones de cualquier tipo, se realizará de forma proporcional a la variación del en torno al 24% comentada en el apartado de coste. Como se ha comentado antes para poder tomar unos costes fijos reales se hace una regla de tres para el 3º años y se convierte al equivalente al primer año descontando el IPC:

COSTES TOTALES POR UNIDAD		PRECIO POR UNIDAD		
AÑO / COSTE	AÑO 3	EQUIVALENTE	PVP TEÓRICO	PVP COMERCIAL
Barato	35,70 €	34,31 €	42,10 €	40 €
Medio	38,16 €	36,68 €	45,00 €	45 €
Caro	44,44 €	42,71 €	52,41 €	55 €



Nuestra gama estándar de productos tendrá unos precios de venta al público comprendidos entre los 40€/ud y los 55€/ud, siendo el precio medio de venta resultante de 45€/ud.

6.3.4.PROMOCIÓN

A continuación se planteará toda la estrategia a seguir para el plan de promoción de nuestras bailarinas durante los dos primeros años.

Briefing

En este apartado se describirá la estrategia publicitaria que se ha diseñado para Ballerinas For You.

I. Diferencias fundamentales del producto:

Una de las ideas principales de nuestro producto es que nuestro cliente pueda vivir una experiencia de compra diferente, que sienta que el producto que elige está personalizado y por tanto está comprando algo hecho exclusivamente para él.

El producto pretende ser novedoso desde el momento en que nos conoce el cliente, ya sea través de la tienda física como la online, pretendemos hacerle participe de la selección de cada uno de los detalles que compondrán su bailarina.

Otra seña de identidad que queremos que se relacione nuestra marca es la sencillez. Convirtiendo algo complicado como la personalización de un zapato en algo sencillo y divertido con la ayuda de las nuevas tecnologías. Consiguiendo que tanto la parte de la personalización como la parte de la venta sean fáciles y amenas.

Pero, sin duda la exclusividad es nuestra principal característica, ya que sin ella todo lo anterior no tendría sentido. Hacer que el cliente sienta que su zapato es único y creado para ella.



II. Tendencias del mercado:

La creciente demanda en productos personalizados, hace que nuestro producto no solo irrumpa en el mercado como algo novedoso y diferente en el territorio nacional, sino que también sea un producto con una gran proyección en momentos de crisis como en los que nos encontramos.

Por otro lado, la compra por internet esta ganando día a día más terreno frente a la compra tradicional de productos en tiendas físicas. La mujeres de hoy en día tienen cada vez mayores puestos de responsabilidad y por tanto menor tiempo libre y el poquito restante se dedica a otras cosas como descansar, vacaciones, pasar tiempo con la familia, etc. En lugar de recorrer las calles en busca de un zapato que se ajuste a sus necesidades.

Por ello creemos que nuestro producto soluciona perfectamente esta necesidad, reduciendo el tiempo de búsqueda de nuestros clientes.

III. Competencia:

Como competencia directa a nivel nacional, tenemos a Lucia Bailarinas y a Mis Bailarinas Exclusivas.

Mis Bailarinas Exclusivas: empresa dedicada exclusivamente al e-commerce, que plantea el mismo tipo de negocio que nosotros, la personalización de bailarinas por módulos (empresa establecida en 2011).

Lucia Bailarina: cuyo concepto es muy similar al nuestro. Aunque su venta es exclusivamente a través de internet y la personalización es algo más compleja, a diferencia de nuestras bailarinas donde el cliente va añadiendo detalles personalizables, ellos se decantan por la personalización a través del diseño del cliente. El cual les envía un boceto del estampado que quieren en su bailarina para que estos lo plasmen en la bailarina.

En cuanto a la presencia internacional encontramos UpperStreet , con origen en Londres, aunque esta compañía abarca desde las bailarinas hasta todos los tipos de zapatos con tacón.



Clienting.

Se diferencian en cuatro fases: Profiling, Segmentación, Clustering y Targeting.

I. Profiling:

El perfil de nuestro público objetivo es mujeres de entre 24- 40 años que necesiten un calzado diario cómodo, sencillo y polivalente.

Nuestro producto va destinado a aquellas mujeres inconformistas que quieran llevar un calzado diferente, pero con la misma calidad y comodidad tradicionales, dictando sus propios patrones aquellas más rebeldes o siguiendo tendencias aquellas más fanáticas de la moda. Aunque se haya escogido el perfil objetivo para centrar nuestra campaña de publicidad en aquellas mujeres que estén entre los 24 a 40, no quiere decir que nuestro producto no sea valido para cualquier mujer entre 15 a 60 años, pero nuestros esfuerzos comerciales irán centrados en mujeres de 24 a 40 años, ya que según nuestra encuesta son el 82% de las mujeres que utilizan este tipo de calzado.

II. Segmentación:

Tras definir cual será nuestro perfil objetivo, se pretender crear una base solidad de negocio en nuestro país en primer lugar y en un futuro introducimos en otros mercados internacionales.

La población española que cumple el perfil general de posibles clientes es de 15-65 años:

Sexo	Grupo de edades					Total millones personas
	15-23	24-30	31-40	41-50	51-60	
Mujeres	14,2%	15,26%	26,71%	24,42%	19,38%	14,83

Datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística, para una población total en España de 47.200.000 habitantes, de los cuales 21.142.294 son mujeres.

Al establecer como público objetivo todas aquellas mujeres que estén dentro del rango de los 24-40, hace que la población a la que ira dirigido nuestro mix publicitario sea de (mujeres de 24-40) 6,22 millones de mujeres.

Además en base a nuestro estudio de mercado, el 20% de nuestros encuestados no posee ninguna bailarina por lo que nuestro potencial mercado final en España sería de. $(\text{Población Mujeres de 24-40}) * 0.8 = 4,97$ millones de personas.



III. Clustering:

A continuación definiremos los diferentes Clusters a los que dirigimos los elementos de promoción. Hemos definido dos rangos en función del potencial de compra de los clientes según la zona geográfica de España en la que se encuentren.

- Municipios de más de 1.000.000 habitantes: Madrid y Barcelona. Entendemos que estos dos municipios tiene gran concentración de población y son más propensos a la compra de nuestros productos. Sin embargo, nuestro posicionamiento inicial será más fuerte en Madrid, ya que es la ciudad elegida para la apertura de nuestra primera tienda física y por tanto las promociones que se destinarán dentro de este municipio serán mayores. Se barajará la posibilidad de apertura de una segunda tienda en Barcelona en años posteriores, si las estimaciones son favorables. Se han elegido estas dos ciudades debidas al estilo de vida, más cosmopolita, urbano, multicultural y juvenil, que encaja mejor con el perfil definido anteriormente.
- Resto del territorio nacional. En el resto de municipios no se llevará a cabo ninguna acción de promoción concreta. Se utilizarán los medios de promoción de revistas a nivel nacional y la difusión en la web para dar a conocer el producto.



IV. Targeting

Nuestro target objetivo principal son las mujeres de entre 24 y 40 años, que vive en una ciudad grande. Independiente, cosmopolita e inquieta, que necesita un calzado diario resistente, cómodo y a la vanguardia.

Debido al ritmo de vida que llevan en estas metrópolis el tiempo libre que les resta es cada vez menor, por lo que tareas como la compra de un calzado para el día a día no se encuentran dentro de sus prioridades a la hora de repartir las horas de ocio.

Mix de publicidad.

Para conseguir los objetivos marcados, además de las estrategias utilizadas en los anteriores apartados, llevaremos a cabo las siguientes estrategias de publicidad. Las dividiremos en medidas online y medidas offline.

PUBLICIDAD ONLINE:

Estas medidas tienen como objetivo hacernos visibles dentro de internet. Todas irán dirigidas a aumentar nuestra posición en buscadores y por tanto a conseguir un número mayor de visitas a la web y conseguir las ventas marcadas en el apartado de objetivos. Las medidas serán las siguientes:

1) Posicionamiento web:

En el apartado de promoción vamos a darle gran protagonismo al posicionamiento en la web. Creemos fundamental motivar nuestra página web como principal vía de compra de nuestro producto. Para ello se van a emplear dos tipos de posicionamiento, SEM ([Search Engine Marketing](#)) y SEO ([Search Engine Optimization](#)).

✓ **Posicionamiento SEO:**

Este posicionamiento que está asociado a diversos factores, entre ellos la cantidad de links que redirigen de una página web a nuestra website o el número de menciones que se realicen en otras páginas de nuestra marca o web. Estos factores determinarán nuestro puesto en la lista de resultados

del buscador y por tanto su desarrollo será esencial en la etapa inicial de nuestra empresa.

Aunque el proceso será lento, ya que alcanzar las primeras posiciones en los resultados de los buscadores, requiere tiempo y un seguimiento continuo. Por ello los resultados que se obtengan de este posicionamiento no serán inmediatos, sino que estarán más orientados a futuro.

- ✓ **Posicionamiento SEM:** para este posicionamiento B4U contará con una cuenta de Google/Adwords donde con ayuda de las palabras claves y el presupuesto destinado a ello, se intentará posicionar lo más arriba posible nuestra website en la lista de anuncios que aparecen a la derecha del buscador.

La inversión en el posicionamiento SEM será crucial, ya que entendemos que en la etapa inicial nuestro posicionamiento SEO será muy bajo y necesitara tiempo para alcanzar las primeras posiciones dentro de los resultados del buscador, por ello los esfuerzos que destinaremos a los anuncios será mayor. Debido a que estará directamente relacionado a la posición que queramos obtener dentro del listado de anuncios.

Ambos posicionamiento han sido contratados a una empresa externa de hosting, que gracias a su experiencia pueda posicionarnos más rápidamente que si la empresa se dedicara a ello. El coste del servicio será de 1.440 € al mes por ambos servicios. El detalle del servicio se puede consultar en el siguiente link:

Bluesphere.es

2) Email Marketing:

El email marketing tiene como objetivo el hacer un seguimiento de nuestros clientes, tanto potenciales como reales a través del envío de correos electrónicos.

Los costes de una campaña de emailing son bastante bajos si los comparamos con los que puede generar una campaña de marketing directo (cartas, tele marketing, etc.). La dinámica es la misma ya que se trata de hacer envíos personalizados, pero



si optamos por hacerlo a través de Internet además podemos tener una información precisa de los resultados de la campaña en términos de apertura, visitas o ventas generadas por cada una de nuestras acciones.

Este servicio ha sido subcontratado a una empresa externa, ADV

La empresa contratada [ADEUVE](#), llevaría un ciclo completo de emails a usuarios/clientes, incluyendo todas las acciones que se detallan a continuación por un total de **120€/mes**.

Las acciones que se pretenden con este ciclo de emails son:

- ✓ **Newsletter:** Las newsletter irán dirigidas a todas aquellas clientas que se hayan registrado en la web y hayan dado su consentimiento para el envío de publicidad. Se mandará una vez a la semana para no saturar a las clientas. Incluirá las posibles novedades que haya en la página, ya sean de productos o eventos, como de descuentos o concursos abiertos. En concreto, se informará de la ganadora del premio diseñadora del mes, para incentivar la participación del resto de clientas, presentando el nuevo diseño estrella para el resto del mes.
- ✓ **Re-Marketing:** Estos emails irán dirigidos a aquellas clientas que han visitado la página y que tras haber dejado sus datos no han completado el proceso de compra. Con ellos se quiere potenciar su primera compra o intentar finalizar la compra del producto visto y no comprado. Esta acción será combinada con los descuentos por fidelización y primera compra que se han mencionado en el apartado de estrategias en precio.
- ✓ **Encuestas de satisfacción:** se pretende obtener con estos emails todo el feedback posible del cliente sobre, nuestra empresa, nuestra website, la atención recibida y su opinión del proceso de personalización.
Aunque sea una empresa externa la encargada del proceso de envío de las encuestas, el análisis será por parte de nuestro equipo. Esta información es un activo muy valioso ya que es una de las principales vías de comunicación con el cliente, donde puede expresar y valorar nuestro trabajo.





Con el feedback obtenido será de ayuda para mejorar todos aquellos aspectos que no sean del agrado del cliente, mejorando todo lo que esté a nuestro alcance para conseguir pulir al máximo todos aquellos detalles que estropean nuestra imagen.

Para conseguir una mayor participación, se premiará con un descuento del 10% en la próxima compra que realice el cliente.

- ✓ **Seguimiento de pedidos:** Este apartado pertenece tanto al desarrollo de la web como al proceso de taller, pero a través del email se informará al cliente del estado en el que se encuentra su pedido. Este email es considerado por la empresa como un servicio de calidad al cliente, que le consiga aportar tranquilidad sobre su compra. Se le mandará un email cuando su pedido haya salido de nuestro taller y otro cuando esté en el punto de recogida o cuando sea enviado a su domicilio. Se le proporcionará un número de seguimiento para que pueda consultar en nuestra página su estado.

3) Revistas de moda on line:

Nuestro publico objetivo es muy concreto, tal y como hemos visto en el apartado de profiling. Son mujeres que les gusta seguir la moda, pero marcando su toque personal. Para llegar a este tipo de público, hemos elegido colocar publicidad en revistas on line.

Este tipo de medios son bastantes segmentados y llegan al tipo de mujer que queremos para Ballerina for you.

Hemos analizado el mercado disponible y hemos seleccionado dos páginas webs para publicitarnos, las cuales tienen la siguiente afluencia mensual:

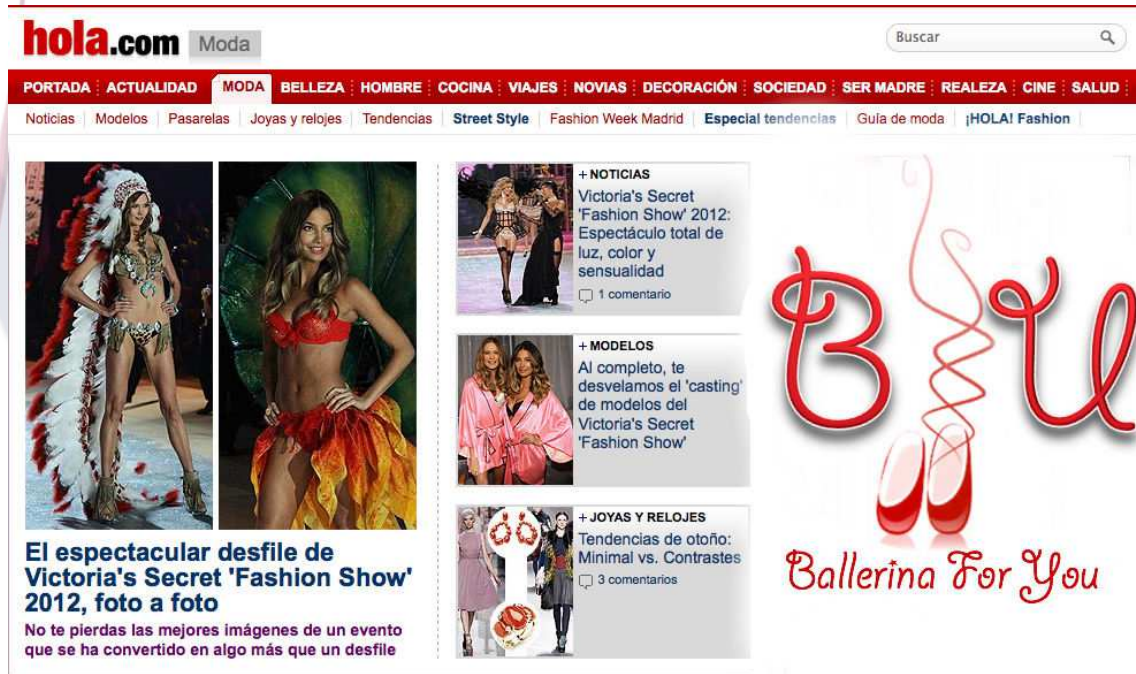
Paginas on line revistas	Visitantes mes
Hola	3.311.280
Vogue	940.991
	4.252.271

Ballerina For You

La estrategia es colocar dos banners, uno en cada página, de unas dimensiones y un peso de 300x300 - 20 Kb, denominado roba-paginas, y cuya apariencia será similar a la siguiente:



Los banners irán rotando durante el mes, no estando nunca todos los días del año. Se irán alternando semanas entre las dos paginas webs. Con ello se pretende conseguir que el cliente no lo tome como habitual y se fije en él. Además de los banners, se ampliarán las posibilidades de visualización con una publirreportaje permanente durante los dos años en la sección de moda de Hola.





Con estos datos, hemos elaborado cual sería la visualización mensual a nuestra pagina. Para ello hemos partido de la estimación de que un **33,5%** de esas personas estarán interesadas en nuestras bailarinas. Este dato es resultante de aplicar que de todas las mujeres que ven la revista, un **41,97%** está comprendido entre 24-40, según porcentajes de población de nuestro Clienting. De ese porcentaje de mujeres un **80%** estaría interesado en bailarinas, dando el **33,5%**.

Si estimamos que el **0,2%** de las visitantes al mes de Hola y Vogue clicaran en el banner de nuestra empresa, nos saldrán las siguientes visitas estimadas:

Paginas on line revistas	Visitantes mes	Publico objetivo	Visual. Mes
Hola	3.311.280	1.109.279	2.219
Vogue	940.991	315.232	630
	4.252.271	1.424.511	2.849

Si aplicamos un coste de 30€ CPM (Coste por mil visitas) en Hola y de 20€ CPM a Vogue, además de los 4.400€ de la sección en Hola, los gastos estimados en esta campaña al final de los años serán los siguientes:

Año 1	Visual. Mes	Visual. Año 1	Banners/ mes	Secciones/ mes	Total año 1
Hola	2.219	26.623	67	367	5.199
Vogue	630	7.566	13	-	151
TOTALES	2.849	34.188	79	367	5.350

Año 2	Visualiz. Mes	Visualiz. Año 2	Banners/ mes	Secciones/ mes	Total año 2
Hola	6.212	74.544	186	367	6.636
Vogue	1765	21.184	35	0	424
TOTALES	7.977	95.727	222	367	7.060

Para el segundo año hemos estimado un crecimiento del 100% de visitas a nuestra web, gracias en gran parte a las medidas de posicionamiento SEO llevadas a cabo y al resto de medidas realizadas dentro del plan.

4) Blogs de moda:

Sin duda, los blogs de moda tienen cada día más adeptos y la influencia que ejercen en las tendencias y novedades del mercado es cada vez mayor.

Un ejemplo claro de su capacidad de influenciar al público en que se llevará o no esta temporada y donde se pueden comprar estas prendas, es importancia que tienen en todas las principales revistas de moda a nivel mundial, que llevan incorporado a su plantilla chicas que empezaron con un pequeño blog de moda y ahora tienen centenar de seguidoras que leen día tras día sus artículos y recomendaciones.

Nuestra estrategia para este tipo de comunicación es intentar contactar con los principales blogueros e invitarles al evento de inauguración de nuestra tienda. La invitación llevará incluida una estancia en un hotel con encanto a gastos pagados además de ofrecerles una prueba de nuestro producto de forma gratuita a través de la web. De esta forma, nos conocerán y experimentarán la compra de nuestro producto en 1º persona y podrán mencionarnos en su blog.

Los principales blogueros de España, aparecen en el siguiente artículo:

[Los blogueros que marcan tendencia](#)

5) Redes Sociales.

Este medio de comunicación es sin duda, uno de los canales más masivos, más influyentes y más baratos de hoy en día. Es por ello que B4U no quiere desperdiciarlo y plantearemos las siguientes estrategias con el propósito de atraer el máximo número de seguidores, fans y amigos para llegar a cumplir las expectativas de ventas marcadas. Las estrategias serán las siguientes:

- ✓ **Creación de perfiles de Facebook o Twitter.** El primer paso será crear perfiles dentro de las dos redes sociales más importantes de la red. Ambas servirán como vía de comunicación con nuestros clientes, donde podrán opinar, sugerir o quejarse de sus compras. Además la empresa podrá ir informando de sus promociones o lanzamientos de temporadas. La empresa responderá



a los clientes por esta vía y si fuera necesario tomaría las medidas necesarias para resarcir las experiencias negativas vividas por nuestros clientes.

- ✓ **Link página web a Facebook o Twitter.** Nuestros clientes o usuarios, tendrán dos opciones para registrarse en nuestra página. A través del Facebook o introduciendo su email. En ambos casos podrá compartir sus diseños con sus amigos. A través de Twitter se intentará dar respuestas a todas aquellas inquietudes de los clientes, para captar los máximos seguidores posibles que ayuden a promocionar la web.

- ✓ **Plugins Facebook.** Se integrará una capa de inteligencia social en nuestra plataforma de comercio online, gracias a la interacción de la tienda online con los usuarios de la misma que permite la interconexión de sus perfiles en las redes sociales con las tiendas online, ofreciendo a nuestra empresa la posibilidad los siguientes servicios:
 - **Personalización:** Adaptar la apariencia de los módulos de los plugins sociales al de la tienda online con Facebook Graph API:
 - Botón de me gusta.
 - Cuadro de recomendaciones.
 - Botón login con caras.
 - Cuadro de comentarios.
 - Cuadro de feed de actividad.
 - Caja de me gusta.
 - Facepile, caja con caras..
 - Live stream para eventos en tiempo real.
 - **Social Sharing:** Añadir a la ficha de producto plugins sociales con la finalidad de que los usuarios de la tienda puedan compartir su contenido en las redes sociales a la que estén conectados.
 - **Social Discounts:** Ofrecer a los usuarios de la tienda online tres tipos de descuentos entre los que se incluye el de recomendación en Facebook de



un producto concreto o de la tienda y el de hacer 'Like' en una página de Facebook.

- Social Recommendations: Ofrecer la posibilidad de hacer recomendaciones de productos de la tienda online a los usuarios de la misma y a sus amigos a través del botón 'Like' de Facebook.
 - Social Analytics: Obtener los datos más relevantes de la información social y demográfica que se puede extraer de los usuarios de la tienda online.
 - Social Wishlist (Pregunta a tus amigos): Invitar a los usuarios de la tienda a comentar con sus amigos los productos que le interesen de la tienda online.
- ✓ **Evento “Diseñadora por un mes”.** Este evento será creado dentro del perfil de B4U en Facebook y con él se pretende que las clientas compartan sus diseños creados con el fin de que sean las diseñadoras del mes aunque, ganará aquella diseñadora que tenga mas “me gusta” dentro de la página. Aquella que gane el concurso será premiada con una bailarinas gratis y además la posibilidad de que si su diseño es comprado en la web durante ese mes, recibirá un 5% de cada bailarina comprada, hasta un máximo de 100€, los cuales podrá gastar en sus próximas compras o regalos, teniendo como caducidad hasta un año. Este evento será llevado a cabo durante cada mes del primer año y segundo año, pero con una diferencia entre ambos. El primer año, entre las ganadoras de las 2 temporadas principales, temporada-verano, otoño- invierno, en total 6 ganadoras por temporada, se sorteará un fin de semana de experiencia en la de la *Madrid Fashion Week* y *Milan Fashion week*. Con esta experiencia pretendemos que nuestras clientas vean desde dentro como es un evento de este tipo y como son los verdaderos diseñadores. En el segundo año se variara el premio dando como primer premio del año una estancia para la *New York Fashion week*, y un segundo premio para una estancia en la *Madrid Fashion Week*.



6) Web de Ventas Privadas:

Como una complementación a todas las medidas online utilizadas en este plan se contrataran los servicios de dos webs de destockaje o mas conocidas, como web de venta privada.

Concretamente, son comunidades de compras on line que organizan de forma exclusiva para sus miembros campañas de venta de ropa, complementos, deporte, hogar, belleza o electrónica de las mejores marcas, con un compromiso de descuento que oscila entre el 30% y el 70% respecto al precio de tienda. La empresa hace llegar a sus socios un newsletter diario con las promociones vigentes, detallando el periodo, (entre 4 y 5 días), recordando aquellas que terminan ese mismo día y avanzando las que están por venir.

Estas promociones tienen unidades limitadas y se reciben entre 20 y 25 día después de la compra.

Hemos elegido estas dos empresas por ser líderes en el sector. Privalia a cierre de 2011 contaba con casi 10 millones de socios en todo el mundo, de los cuales 3 millones son correspondientes al mercado español. Privalia también consiguió en 2010 un incremento en la facturación de un 141%, del cual un 53% correspondía al mercado español, valorado en 86 millones de Euros.

En cuanto a Buyvip, la cual fue adquirida por Amazon en 2010, cuenta con más de 2,5 millones de usuarios. Aunque este presente en varios países, un 77% de su facturación proviene del mercado español.

Es importante remarcar que la utilización de estas webs no se hace con el objetivo de deshacernos de stock, sino de utilizarlo como media de publicidad y llegada masiva a un público objetivo. Estas webs se caracterizan por estar compuestas en un 70% por mujeres, de edades comprendidas entre 20 y 45 años. Justo el perfil de clientes de nuestra empresa.

Estas empresas basan sus ingresos en una comisión por ventas de los productos. Según nuestras estimaciones, ciframos la comisión a aplicar a B4U en un 20%. El





porcentaje de descuento con el que se ofertará, se ha estimado en un 40% para un mayor impacto.

Nuestra estrategia será utilizar estas dos webs durante los dos primeros años de lanzamiento de la empresa. Ambas se irán alternando con una periodicidad de 4 meses entre promoción y promoción. Lo que daría como resultado una promoción cada dos meses en una de las dos plataformas.

Como hemos dicho antes, las unidades deben ser limitadas para una mayor efectividad y crear la necesidad de compra inmediata en el cliente. Por lo tanto se podrán a la venta durante el primer año de promoción 50 pares a la venta. Para el 2 año se aumentará a 75 unidades, ya que esperamos mayor afluencia y mayor reconocimiento de marca.

Lo podemos ver de forma más clara en el siguiente cuadro:

Condiciones aplicadas:

Precio Venta	45
--------------	----

CONDICIONES	Dto.	Importe Eur	PVP Portales	Comision	Importe Eur	Total Coste
PRIVALIA	40%	18	27	20%	5,4	23,4
BUYVIP	40%	18	27	20%	5,4	23,4

Periodicidad:

Año 1	Und.oferta	Mes 2	Mes 4	Mes 6	Mes 8	Mes 10	Mes 12	TOTAL
PRIVALIA	50			1.170		1.170		2.340
BUYVIP	50				1.170		1.170	2.340
							TOTAL	4.680

Año 2	Und.oferta	Mes 2	Mes 4	Mes 6	Mes 8	Mes 10	Mes 12	TOTAL
PRIVALIA	75	1.755		1.755		1.755		5.265
BUYVIP	75		1.755		1.755		1.755	5.265
							TOTAL	10.530



PUBLICIDAD OFFLINE:

Este tipo de medidas tiene como finalidad reforzar nuestra marca e imagen fuera de la red, pero siempre con la idea de atraer público a nuestra web. Aunque los recursos gastados en este medio son altos, esperamos que los resultados obtenidos sean altos, ya que influirá directamente en nuestra imagen y posicionamiento y aumentará las ventas y visitas a la web.

1) Relaciones Públicas

Se destinará una partida dentro del presupuesto a acciones de relaciones públicas, que consistirá en la organización de una serie de eventos y a la creación de contactos en TV, radio y prensa. Para ello se ha buscado una empresa especializada en ello. El objetivo principal de esta agencia es mejorar la imagen de la marca y no tanto en la repercusión de estas acciones a nuestras estimaciones de ventas.

Eventos: En esta sección detallaremos los eventos que se han establecido para los dos primeros años.

- ✓ A modo de lanzamiento de *Ballerinas for You* se organizará un evento de inauguración.

Este evento tiene como principal objetivo dar a conocer la tienda física, para ello realizaremos un evento inaugural con caras conocidas dentro del mundo de la moda y se invitará también a blogueros de reconocido nombre. Durante el evento contaremos con los servicios de la Srta. Sara Carbonero, que será nuestra imagen durante la fiesta, para patrocinar nuestras bailarinas.

Se notificará a la prensa tanto a la escrita como la multimedia de que acudirán caras conocidas al evento.

Entre todos los asistentes se sortearán la posibilidad de personalizar 10 bailarinas de forma gratuita.

- ✓ Como eventos sucesivos, se han establecido *show-rooms* para nuevas colecciones que incorporemos a nuestra línea de productos.



- ✓ Se pretende acudir en ambos años a [Iberpiel](#) (Feria del calzado en Madrid), con la opción de poder contar con alguna cara famosa, para promocionar nuestra marca. Además, esta feria nos servirá para contactar con nuevos proveedores que nos ofrezcan nuevas posibilidades de fabricación y clientes que estén interesados a nivel internacional.
- ✓ Participar en la [Vogue Fashion Night](#) durante los dos primeros años. Este evento se realiza con motivo de la semana de la moda de la Pasarela Cibeles. En él se dan cita las marcas más reconocidas dentro de la moda, así como diseñadores y famosos relacionados con este sector. Nuestro objetivo será patrocinar este evento, consiguiendo colocar nuestra marca en los principales stands. También esta semana servirá para hacer eventos extraordinarios dentro de nuestra tienda. Se podrán hacer exposiciones y eventos que ayuden al cliente a entrar más en el mundo de la moda y más en concreto en el del calzado.

En cuanto a la creación de contactos en TV, radio o prensa, nos referimos a la posibilidad de hacer *branding* de nuestra marca, a través de estos medios usando los eventos propuestos, ya sea por la novedad como el evento de apertura de la tienda o con la ayuda de alguna cara famosa en eventos promocionales.

2) Revistas impresas:

Utilizaremos este medio para llegar a aquellas mujeres que no tengan aún la costumbre de utilizar las páginas web como conocimiento de la moda. Aunque en teoría es un medio en desuso, sigue teniendo un gran número de lectores mensuales.

Nuestra estrategia será publicar en la revista Vogue, la cual es la referencia de la moda para muchas mujeres, y la cual da prestigio de marca a nuestra empresa. No esperamos una gran afluencia de compras a través de este medio, ya que su

interactuación con la vía online suele ser baja. Aun así para aumentarla colocaremos una código QR en la publicación, el cual redirigirá directamente a nuestra web.

Se comenzará con la publicidad una vez que la empresa este consolidada a nivel de operaciones. Se comenzará tras el séptimo tras la apertura de la empresa, y se publicará hasta el mes 12 media página mensual con un coste de 15.000 €.

En el segundo año de la empresa, se optará por una publicación al comienzo de cada temporada. En el mes de Marzo, campaña de primavera, en Junio, campaña de verano, Septiembre, correspondiente a Otoño y Diciembre para Invierno y Navidades.

La estimación de visitas por este medio y su coste para los dos primeros años, se puede consultar en el anexo de presupuesto de plan comercial.

3) Promociones

En este apartado queremos incluir aquellas promociones sobre el producto que nos ayudarán a incentivar la compra por parte de nuestros clientes. Estas medidas se unen a las ya mencionadas en la parte de estrategias de precio.

- ✓ Kit limpieza y mantenimiento: tanto en el lanzamiento de la página web como la apertura de la tienda física se regalarán bolsas con un kit de limpieza y mantenimiento de las bailarinas con cada compra, que ser repartirán hasta finalización de stock, unas 1.000 unidades.
- ✓ Cupones de descuento: En la apertura de la tienda física se harán entrega de un cupón con un 10% de descuento para la primera compra vía On-line del cliente. De esta forma, aprovechamos la aglomeración de público, para darles a conocer nuestra pagina web, la cual queremos potenciar frente a la compra en tienda. Se repartirán hasta un máximo de 500 cupones.





6.4.PRESUPUESTO

En el siguiente apartado se cuantifican las medidas descritas en el apartado anterior, diferenciadas por año y por tipo de acción. Para mas detalle consultar el anexo *Presupuesto de plan comercial*.

Antes de detallar los gastos, partiremos con el presupuesto de partida inicial con el que se cuenta. Este presupuesto vendrá determinado por la estimación de ventas detallada al principio de este plan comercial. Si añadimos un precio de 45 € a esas estimaciones, contaremos con un total de ventas de:

	AÑO 1	AÑO 2
TIENDA	2.512	3.768
WEB	3.803	13.777
TOTAL UNIDADES	6.316	17.545
TOTAL VENTAS €	284.220	789.525

Las diferentes partidas de gasto del plan comercial se dividen en medidas online y offline, siendo las siguientes:

CONCEPTO	Año 1	% Presp.	Año 2	% Presp.	TOTAL
MEDIDAS ONLINE	37.084	25%	45.710	40%	82.794
SEM+ SEO	17.280	12%	17.280	15%	34.560
EMAIL MARKETING	1.440	1%	1.440	1%	2.880
REDES SOCIALES	3.200	2%	3200	3%	6.400
WEBS REVISTAS	5.350	4%	7.060	6%	12.410
PORTALES VENTAS	4.680	3%	10.530	9%	15.210
DESCUENTOS/FIDELIZACIÓN	5.134	3%	6.200	5%	11.334
MEDIDAS OFFLINE	110.100	75%	68.000	60%	178.100
REVISTAS	90.000	61%	60.000	53%	150.000
RRPP	19.500	13%	8.000	7%	27.500
PROMOCIONES	600	0,4%	0	0%	600
TOTAL	147.184	100,00%	113.710	100,00%	260.894



El presupuesto anterior representa en el primer año un 52%, y en el segundo año se rebaja hasta un 14% debido a la estimación de ventas online. Una vez dada a conocer la página, las ventas crecerán exponencialmente aumentando la facturación y reduciendo el peso del gasto comercial en el total del presupuesto.

	Año 1	Año 2
TOTAL VENTAS €	284.220	789.525
% Presupuesto	52%	14%

Para los siguientes 3 años se estima el siguiente presupuesto resultante de aplicar un 15% a la previsión de ventas definida en el plan financiero de este plan de negocio. En los años posteriores, se optará por campañas de mantenimiento y de lanzamiento de nuevas campañas.



6.5.CRONOGRAMA

Para una mejor visualización de todas las medidas a adoptar hemos realizado un cronograma que las resume y las cuantifica, teniendo una visión de sus costes por mes y por medida.

AÑO 1	Acción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL	Peso %
ON LINE	Webs Venta Privada	-	-	-	-	-	1.170	-	1.170	-	1.170	-	1.170	4.680	3,2%
	Diseñadora del mes	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	0,8%
	Premio FB Fashion Week	-	-	-	-	1.000	-	-	-	1.000	-	-	-	2.000	1,4%
	Email Marketing	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.440	1,0%
	SEM+SEO	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	17.280	11,7%
	Banners + Seccion Hola.com	433	433	433	433	433	433	433	433	433	433	433	433	5.196	3,5%
	Banners Vogue.com	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	156	0,1%
	Descuentos/Fidelización	428	428	428	428	428	428	428	428	428	428	428	428	5.132	3,5%
Total On line	2.534	2.534	2.534	2.534	3.534	3.704	2.534	3.704	3.534	3.704	2.534	3.704	37.084	25,2%	
OFFLINE	Inauguración Tienda	12.100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.100	8,2%
	Anuncio Vogue	-	-	-	-	-	-	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	90.000	61,1%
	Evento Iberpiel	-	-	3.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.000	2,0%
	Vogue Fashion Night	-	-	-	-	-	-	-	-	5.000	-	-	-	5.000	3,4%
	Total Offline	12.100	0	3.000	0	0	0	15.000	15.000	20.000	15.000	15.000	15.000	110.100	74,8%
TOTAL ONLINE y OFFLINE		14.634	2.534	5.534	2.534	3.534	3.704	17.534	18.704	23.534	18.704	17.534	18.704	147.184	

AÑO 2		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL	Peso %
ON LINE	Webs Venta Privada	-	1.755	-	1.755	-	1.755	-	1.755	-	1.755	-	1.755	10.530	9,3%
	Diseñadora del mes	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	1,1%
	Premio FB Fashion Week	-	-	-	-	1.000	-	-	-	1.000	-	-	-	2.000	1,8%
	Email Marketing	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.440	1,3%
	SEM+SEO	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	17.280	15,2%
	Banners + Seccion Hola.com	553	553	553	553	553	553	553	553	553	553	553	553	6.640	5,8%
	Banners Vogue.com	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420	0,4%
	Descuentos/Fidelización	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	6.201	5,5%
Total On line	2.765	4.520	2.765	4.520	3.765	4.520	2.765	4.520	3.765	4.520	2.765	4.520	45.710	40,2%	
OFFLINE	Anuncio Vogue	-	-	15.000	-	-	15.000	-	-	15.000	-	-	15.000	60.000	52,8%
	Evento Iberpiel	-	-	3.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.000	2,6%
	Vogue Fashion Night	-	-	-	-	-	-	-	-	5.000	-	-	-	5.000	4,4%
	Total Offline	0	0	18.000	0	0	15.000	0	0	20.000	0	0	15.000	68.000	59,8%
TOTAL ONLINE y OFFLINE		2.765	4.520	20.765	4.520	3.765	19.520	2.765	4.520	23.765	4.520	2.765	19.520	113.710	

7. Cronograma acciones

operacionales





CRONOGRAMA GRANDES ACCIONES

A continuación se presenta un cronograma de las grandes acciones a realizar por la empresa durante los 5 años que detalla este plan. El cronograma resume de forma grafica las acciones que se realizarán en las principales áreas de la compañía: Operaciones, Recursos Humanos y Comercial. Se incluye también una línea con las unidades vendidas estimadas para una visión más global.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UNIDADES VENDIDAS	6.316	17.545	25.644	32.203	37.527
OPERACIONES	Implementación Taller		Ampliación taller		
RRHH	Contratacion 1 Gerente 2 Dependientes 2 Operarios taller	Contratacion 1 Dependiente tienda 1 Operario taller	Contratacion 2 Operarios taller	Contratacion 1 Operario taller	
COMERCIAL	Apertura Tienda Madrid Inversión 55% de las ventas en promoción	Inversión 15% de las ventas en promoción	Inversión 15% de las ventas en promoción	Inversión 15% de las ventas en promoción	Inversión 15% de las ventas en promoción

En línea con lo anterior, se han desarrollado dos cronogramas complementarios que desarrollan las grandes acciones en el caso de tener un escenario favorable superando las ventas estimadas, y un escenario pesimista no alcanzando los objetivos marcados. En ambos casos se detallan las grandes acciones a realizar:

CRONOGRAMA GRANDES ACCIONES: ESCENARIO OPTIMISTA



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UNIDADES VENDIDAS	7.600	23.300	35.000	44.700	52.900
OPERACIONES	Implementación Taller		Ampliacion taller		
			Desarrollo linea infantil o complementos		
RRHH	Contratacion 1 Gerente 2 Dependientes 2 Operarios taller	Contratacion 1 Dependiente tienda 1 Operarario taller	Contratacion 3 Operararios taller Personal tienda Barcelona	Contratacion 1 Operarario taller	Contratacion 1 Operarario taller
COMERCIAL	Apertura Tienda Madrid	Inversión 15% de las ventas en promoción	Apertura tienda Barcelona	Inversión 12% de las ventas en promoción	Inversión 12% de las ventas en promoción
	Inversión 55% de las ventas en promocion		Inversión 12% de las ventas en promoción		

CRONOGRAMA GRANDES ACCIONES: ESCENARIO PESIMISTA



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UNIDADES VENDIDAS	5.000	11.750	16.300	19.800	22.100
OPERACIONES	Implementación Taller		No se amplia Taller		
RRHH	Contratacion 1 Gerente 2 Dependientes 2 Operarios taller		Despedir Dependientes tienda 1 Operarario taller		1 Operarario taller
COMERCIAL	Apertura Tienda Madrid	Inversión 15% de las ventas en promoción	Cerrar tienda	Inversión 15% de las ventas en promoción	Inversión 15% de las ventas en promoción
	Inversión 55% de las ventas en promocion		Inversión 15% de las ventas en promoción		

8. Plan de Recursos Humanos





En este apartado se tratará todo lo referente a la planificación de Recursos Humanos de B4U. Para ello, en primer lugar, se analizará el número de dependientes necesarios en la tienda y el número de operarios necesarios en el taller. Posteriormente, se presentará el organigrama de la empresa y se definirán las competencias críticas de la empresa y los puestos de trabajo necesarios. Por último, se finalizará con las tablas retributivas y su evolución temporal, junto con la planificación de plantilla y sus costes estimados.

8.1. DEPENDIENTES TIENDA

Para calcular el número de dependientes necesarios en la tienda física, es preciso calcular la capacidad de venta de un dependiente y compararla con las estimaciones de ventas de la tienda física para los años 1 a 5.

Para ello, vamos a realizar las siguientes hipótesis:

- ✓ La tienda permanece abierta los 7 días de la semana, 8,5 horas al día, esto es, 510 minutos/día.
- ✓ Los clientes entran en la tienda de uno en uno y cada dependiente sólo atiende a un único cliente a la vez (en realidad, los clientes se solapan, pero también un mismo dependiente es capaz de atender a varios clientes a la vez).
- ✓ Cada dependiente invierte, de media, 6,5 minutos en atender a cada cliente potencial.
- ✓ Por cada 5 clientes potenciales atendidos, se realiza una venta.

Así, se tiene la siguiente ecuación, suponiendo que los clientes entran en la tienda uno a uno (en la realidad, los clientes se solapan, pero también un mismo dependiente es capaz de atender a varios clientes a la vez):

$$V \frac{\text{ventas}}{\text{día}} \cdot 5 \frac{\text{clientes}}{\text{venta}} \cdot 6,5 \frac{\text{min} \cdot \text{dependiente}}{\text{cliente}} = D \text{ dependientes} \cdot 510 \frac{\text{min}}{\text{día}}$$



Siendo V el número de ventas diarias de la tienda y D el número de dependientes que deben estar simultáneamente en la tienda.

La ecuación anterior permite calcular, entre otras cosas y de forma aproximada, el número de dependientes necesarios para un determinado volumen de ventas diario o las ventas diarias que pueden realizar un número determinado de dependientes.

Así, sustituyendo $D = 1$, vemos que **un dependiente puede realizar hasta 16 ventas diarias**. Para calcular el número de dependientes necesarios, este valor debemos compararlo con las estimaciones de ventas diarias.

Por la experiencia, sabemos que una tienda de este tipo registra mayores ventas diarias en el período de fin de semana (viernes tarde-Domingo) que entre semana (lunes-viernes mañana), por lo que vamos a suponer la siguiente distribución de ventas:

PERIODO	% VENTAS SEMANALES TIENDA FÍSICA
LUNES-VIERNES MAÑANA	50%
VIERNES TARDE-DOMINGO	50%

Conviene apuntar que el período denominado como “Viernes mañana” comprende entre las 10 y las 14:30 horas, mientras que el período “Viernes tarde” comprende entre las 17 y las 21 horas.

De esta forma, las estimaciones de venta diarias y necesidades de dependientes para los periodos anteriores y los años de estudio, son las siguientes:

Primer año.

Al igual que se hizo en el apartado de estimaciones de venta, para el año 1 éstas se desglosarán mensualmente, para tener mayor control sobre ellas y ver su evolución mensual, dado que al ser el año de comienzo de negocio, las ventas se prevé que varíen significativamente mes a mes.

MES	PERÍODO	VENTAS DIARIAS TIENDA	DEPENDIENTES NECESARIOS
1	LUNES-VIERNES MAÑANA	4	0,27
	VIERNES TARDE-DOMINGO	8	0,48
2	LUNES-VIERNES MAÑANA	4	0,27
	VIERNES TARDE-DOMINGO	8	0,49
3	LUNES-VIERNES MAÑANA	4	0,28
	VIERNES TARDE-DOMINGO	8	0,50
4	LUNES-VIERNES MAÑANA	5	0,29
	VIERNES TARDE-DOMINGO	8	0,53
5	LUNES-VIERNES MAÑANA	5	0,32
	VIERNES TARDE-DOMINGO	9	0,58
6	LUNES-VIERNES MAÑANA	6	0,40
	VIERNES TARDE-DOMINGO	11	0,72
7	LUNES-VIERNES MAÑANA	7	0,42
	VIERNES TARDE-DOMINGO	12	0,76
8	LUNES-VIERNES MAÑANA	6	0,37
	VIERNES TARDE-DOMINGO	11	0,67
9	LUNES-VIERNES MAÑANA	6	0,39
	VIERNES TARDE-DOMINGO	11	0,70
10	LUNES-VIERNES MAÑANA	7	0,47
	VIERNES TARDE-DOMINGO	13	0,84
11	LUNES-VIERNES MAÑANA	7	0,44
	VIERNES TARDE-DOMINGO	12	0,78
12	LUNES-VIERNES MAÑANA	8	0,52
	VIERNES TARDE-DOMINGO	15	0,94





Según la tabla anterior, concluimos que, para el primer año de negocio, sólo será necesario disponer de un único dependiente en la tienda, tanto en el período de lunes a viernes mañana como en el período de viernes tarde a domingo.

Años 2 a 5.

Al igual que se hizo en el apartado de estimaciones de venta, para los años 2 a 5 no habrá desglose mensual, pues se prevé que las ventas varíen menos mes a mes.

AÑO	PERIODO	VENTAS DIARIAS TIENDA	DEPENDIENTES NECESARIOS
2	LUNES-VIERNES MAÑANA	9	0,56
	VIERNES TARDE-DOMINGO	16	1,00
3	LUNES-VIERNES MAÑANA	11	0,72
	VIERNES TARDE-DOMINGO	20	1,30
4	LUNES-VIERNES MAÑANA	14	0,87
	VIERNES TARDE-DOMINGO	24	1,56
5	LUNES-VIERNES MAÑANA	16	1,00
	VIERNES TARDE-DOMINGO	28	1,80

Por tanto, concluimos lo siguiente para los años 2 a 5:

- ✓ En el período de lunes a viernes mañana y para todos los años analizados, sólo será necesario disponer de un único dependiente en la tienda.
- ✓ En el período de Viernes tarde a Domingo, distinguimos dos casos:
 - En el segundo año, sólo es necesario disponer de un único dependiente.
 - A partir del tercer año, se necesitará disponer de dos dependientes en la tienda de forma simultánea.

Conclusiones.

- ✓ Del resultado de los apartados anteriores, tenemos lo siguiente:
- ✓ En el período de lunes a viernes mañana, sólo será necesario un único dependiente en la tienda durante los cinco años analizados.
- ✓ En el período de Viernes tarde a Domingo, distinguimos dos casos:

- ✓ En los primeros dos años de negocio, sólo será necesario un único dependiente en la tienda.
- ✓ A partir del tercer año (inclusive) será necesario disponer de dos dependientes en la tienda de forma simultánea.

Por lo tanto, se tienen dos distribuciones de dependientes diferentes, una para los dos primeros años de negocio y otra para los años restantes del período analizado.

Sin embargo, el número de dependientes calculado arriba, sólo tiene en cuenta las ventas, pero no tiene en cuenta la jornada laboral de los dependientes, puesto que la tienda permanece abierta los 7 días de la semana, 8,5 horas al día, esto es, 59,5 horas a la semana. Para cubrir dicha jornada laboral de 59,5 horas semanales, necesitamos, por tanto, emplear a varios dependientes. A continuación, se desarrolla el correspondiente análisis.

Distribución de dependientes de la tienda para los primeros dos años.

En los primeros dos años, sólo es necesario disponer de un dependiente en la tienda en todo momento. Se trata de 59,5 horas a la semana, con lo cual, como mínimo, habría que contratar a dos dependientes, trabajando cada uno de ellos 29,75 horas semanales.

Dado que la tienda abre 8,5 horas al día y los 7 días de la semana, con objeto de que cada dependiente tenga algún día libre a la semana, se decide contratar a dos empleados y balancear las horas entre ellos de la siguiente manera:

DÍA HORAS	LUNES A JUEVES	VIERNES	SÁBADO Y DOMINGO
10-14:30	ENCARGADO	ENCARGADO	DEPENDIENTE
17-21	ENCARGADO	DEPENDIENTE	DEPENDIENTE





Así, la jornada total de cada empleado sería la siguiente:

EMPLEADO	JORNADA LABORAL
ENCARGADO	38,5 h./semana
DEPENDIENTE	21 h./semana

Nótese que al empleado de mayor jornada laboral se le considerará encargado de la tienda, para lo cual se contratará personal con la experiencia suficiente en estos menesteres. Otro detalle importante es que todos los empleados disponen de, al menos, dos días libres a la semana.

Distribución de dependientes de la tienda a partir del tercer año.

A partir del tercer año, se necesita disponer de un dependiente en la tienda durante el período de lunes a viernes mañana y de dos dependientes durante el período de viernes tarde a domingo.

Siguiendo una lógica similar a la de los dos primeros años de negocio, se decide contratar a tres empleados y balancear las horas entre ellos de la siguiente manera:

HORAS \ DÍA	LUNES A JUEVES	VIERNES	SÁBADO Y DOMINGO
10-14:30	ENCARGADO	ENCARGADO	DEPENDIENTE 1 DEPENDIENTE 2
17-21	ENCARGADO	DEPENDIENTE 1 DEPENDIENTE 2	DEPENDIENTE 1 DEPENDIENTE 2

Así, la jornada total de cada empleado sería la siguiente:

EMPLEADO	JORNADA LABORAL
ENCARGADO	38,5 h./semana
DEPENDIENTE 1	21 h./semana
DEPENDIENTE 2	21 h./semana

Al igual que en el caso de los dos primeros años, el encargado es el empleado de mayor jornada laboral y según se aprecia en la distribución de horas, todos los empleados disponen de, al menos, dos días libres a la semana.

8.2. OPERARIOS TALLER

En principio, el taller únicamente va a disponer de un módulo productivo, compuesto por una máquina, mesa de trabajo y diferentes útiles. Dicho módulo estará funcionando 5 días a la semana y será operado, a su capacidad máxima, durante 24 horas al día, en turnos de 8 horas por cada operario. Los fines de semana serán reservados para labores de mantenimiento de máquinas y útiles de taller.

A continuación, se va a estimar la productividad del conjunto operario-máquina, para evaluar el número de operarios o módulos que es necesario incorporar en los cinco primeros años de la empresa.

El sistema ERP será el que determine la ruta de producción diaria para los operarios de taller, así como las necesidades de stock de almacén.

Como se ha explicado en el proceso de taller se llevarán a cabo varios tipos de operaciones para confeccionar los pedidos y que vendrán determinadas por los tipos de accesorios elegidos en la configuración del cliente.

El sistema informatizado reportará la siguiente información a taller:

- ✓ N° de pedido: comenzará su codificación con una referencia al año, haciendo distinción entre web y tienda física para un mayor control. Ejemplo:
 - 2012-W-001: Pedidos web
 - 2012-TD-001: Pedidos tienda
 - ✓ Operario que lo realiza: se diferenciará entre operarios del taller, cuya numeración siempre comenzará por TAL (Taller)
 - ✓ N° Cliente:
 - ✓ Fecha de entrada y fecha prevista de salida
 - ✓ Talla:
 - ✓ Código Acabado: código que describe los 50 acabados posibles. Ejemplo:
 - CP-001: Punta cónica, piel, color 001.
 - RP-001: Punta redonda, piel, color 001.
-



(Se puede consultar la codificación completa en el fichero “Personalizaciones” ubicado dentro de la carpeta “Taller”)

- ✓ Adorno: Se describirá el código del adorno a colocar, así como las unidades, el cuadrante donde debe ir colocado y el proceso asociado a este.
 - Código adorno: Se ha asignado un código a los adornos único dependiendo del tipo de adorno. Ejemplo:
 - Lazo flor rosa: L-001- A
 - Remache corazón: R-002
 - Etc...
 (Consultar listado completo en fichero “Tabla Adornos”, ubicado en carpeta “Taller”)
 - Proceso: Se ha numerado del 1 al 4, a lo procesos existentes para la colocación de cada adorno.
 - (Consultar codificación completa en el fichero “Proceso Taller”, ubicado en la carpeta “Taller”)
 - Cuadrante asignado: Se deberá dar detalle de en qué cuadrante deben ser colocados cada tipo de adorno.
 - (Consultar cuadrantes en “Tabla Adornos”, ubicado en carpeta “Taller”).
- ✓ Especificación en pantalla de producto final y fotografías disponibles para impresión si fuera necesario.

Ejemplo de codificación:

Nº Pedido	2012-W-001		Fecha entrada	25/02/2013
			Fecha salida	27/02/2013
Operario	TAL-001			
Nº Cliente	C0001			
Talla	38			
Acabado	CP-001			
Tipo Adorno	Código	Und. Par	Cuadrante	Proceso
A	L-001	2	P5	P1



El operario deberá de confirmar al programa el número de elementos finales utilizado, aceptación de tarea y finalización de la misma, y posibles incidencias, piezas defectuosas, etc.

Productividad diaria

En los tiempos de taller y almacén hay que tener en cuenta “tareas complementarias” como:

- ✓ Recepción y colocación de nuevos materiales (media diaria): 15 min.
- ✓ Colocación material en zona de trabajo correspondiente: 45 min.
- ✓ Tiempos de descanso: 20 min.
- ✓ Tiempos de comidas: 40 min.
- ✓ Tiempos de resolución de pequeñas incidencias: 20 min.
- ✓ Supervisión de acabado, envasado en caja, etiquetada, embalado y entrega de pedidos a reparto: 50 min.
- ✓ Limpieza puestos trabajo y recogida residuos: 30 min.
- ✓ Productividad operario: 75% (se incluye el desplazamiento entre zonas de taller, introducción de datos en programa, señalización de necesidades de material de taller, etc.)

La productividad real de la jornada laboral, o tiempo dedicado a la producción de taller sería:

$(8[\text{horas}] \times 60[\text{min}] - (15 + 45 + 20 + 40 + 20 + 50 + 30)[\text{min}]) \times 75\% = 195 \text{ min}$ o lo que es lo mismo 3 horas y 15 minutos por jornada.

En estos tiempos no se tiene en cuenta posibles averías de maquinaria o bajas laborales.



Procesos taller

Los procesos de taller según el tipo de accesorio a implementar son:

- ✓ Pegado. Se utiliza un pegamento especial para calzado con un tiempo de secado de 3h y un tiempo medio de aplicación por accesorio de 15 segundos. El tiempo de preparación de equipo individual del operario 30 segundos. Se estiman 20 segundos para dejar las bailarinas en la zona de secado.
- ✓ Cosido. Tiempo medio de cosido por accesorio de 15 segundos. El tiempo de preparación de equipo individual del operario 30 segundos. La parte de apliques se realizará en la zona de cosido y su tiempo por aplique será de 5 segundos.
- ✓ Remaches. El tiempo medio de remachado por accesorio es de 5 segundos. El tiempo de preparación de equipo individual del operario 40 segundos.

Producción diaria

En función de las primeras ventas se irá ajustando la oferta de accesorios según ventas y nuevas tendencias. Esto determinará los procesos de taller.

Para una primera aproximación inicial de los tiempos y costes de confección del producto unitario, el par de bailarinas, se estimará lo siguiente:

Accesorio	Cantidad	Proceso	Tiempo unitario	Tiempo total
Lazo	2	P1-Cosido	30+15+15	60
Aplique	4	P2-Clip	5	20
Detalle	2	P3-Pegado	30+15+15+20	80
Remache	40	P4-Remache	30+5	230
Total				390

El tiempo medio de taller para la confección de un par de bailarinas será de 6,5 min. Los tiempos de secado del proceso de pegado se contemplan mientras el operario de taller está realizando lo que se han denominado “tareas complementarias”.

Tal como se ha descrito anteriormente se tiene un tiempo medio diario de dedicación a taller de 3 horas y 15 minutos, por lo que la producción máxima con un solo trabajador será de 30 unidades diarias.



Por lo tanto, para nuestras estimaciones, supondremos que un solo trabajador es capaz de fabricar 30 pares de bailarinas en 8 horas, lo cual implica 3,75 pares de bailarinas por cada hora invertida en el taller. Esta última cifra es la que se supondrá como productividad horaria de cada operario del taller.

En cuanto a la capacidad máxima del taller de un único módulo productivo, sin tener en cuenta posibles averías, corresponde a tener durante las 52 semanas del año, 5 días a la semana (los fines de semana se reservan para mantenimiento) y 24 horas al día, trabajando a un operario en una única máquina, es decir, serían 23.400 bailarinas anuales o 450 bailarinas a la semana. Por lo tanto, si la demanda fuera superior a 450 bailarinas semanales, necesitaríamos ampliar la capacidad con más módulos productivo.

A continuación, se incluye una tabla con la estimación de ventas semanales, las horas de taller necesarias a la semana para cubrir la demanda y el porcentaje que esto supone con respecto a la capacidad máxima del taller.

AÑO	ORIGEN	VENTAS SEMANALES (Ud.)	HORAS DE TALLER NECESARIAS	% CAPACIDAD MÁXIMA
1	TIENDA	52	14	11,60%
1	WEB	79	21	17,60%
1	TOTAL	132	35,1	29,20%
2	TIENDA	79	20,9	17,40%
2	WEB	287	76,5	63,80%
2	TOTAL	366	97,5	81,20%
3	TIENDA	102	27,2	11,30%
3	WEB	432	115	48,00%
3	TOTAL	534	142,5	59,40%
4	TIENDA	122	32,7	13,60%
4	WEB	548	146,2	60,90%
4	TOTAL	671	178,9	74,50%
5	TIENDA	141	37,6	15,60%
5	WEB	641	170,9	71,20%
5	TOTAL	782	208,5	86,90%



Conviene aclarar, que, en la tabla anterior, se ha considerado que en el tercer año se incluye un segundo módulo productivo, puesto que las ventas semanales previstas exceden de las 450 unidades, que es la capacidad máxima de un único módulo.

Con esto, el porcentaje máximo de uso de la capacidad instalada sería un 86,9% y correspondería al quinto año, lo que nos indica la posible necesidad de instalar un tercer módulo productivo en el sexto año de negocio, en caso de que las ventas previstas sigan aumentando.

La siguiente tabla incluye el desglose mensual de las necesidades del taller para el primer año.

MES	VENTAS SEMANALES TOTALES	HORAS SEMANALES DE TALLER NECESARIAS	OPERARIOS NECESARIOS (40 h.)
1	59	15,8	1
2	60	16,1	1
3	62	16,6	1
4	77	20,5	1
5	83	22,2	1
6	116	31	1
7	154	41	2
8	164	43,7	2
9	159	42,5	2
10	189	50,5	2
11	209	55,8	2
12	245	65,4	2

Por lo tanto, se comprueba que para el primer año, en principio, sería necesario disponer de un operario durante los 6 primeros meses y de dos operarios durante los restantes meses.

A continuación se incluyen las necesidades del taller para los años siguientes.

AÑO	VENTAS SEMANALES TOTALES	HORAS SEMANALES DE TALLER NECESARIAS	OPERARIOS NECESARIOS (40 h.)
2	366	97,5	3
3	534	142,5	4
4	671	178,9	5
5	782	208,5	6

Según la tabla anterior, en los años dos, tres, cuatro y cinco, en principio, sería necesario disponer de tres, cuatro, cinco y seis operarios, respectivamente.

En función de lo anterior, se diseña la planificación temporal de las necesidades de operarios de taller, que se muestra en los siguientes apartados. En el caso del primer año, la planificación se desglosa mensualmente.

Como se aprecia a continuación, los operarios y jornadas se han balanceado de forma que el porcentaje de utilización del taller no exceda el 87% de su capacidad máxima instalada. Así, existe mayor probabilidad de dar respuesta a la demanda en caso de posibles contingencias o subactividades no analizadas.

En cuanto a la jornada laboral, conviene recordar que el taller sólo estará operativo de lunes a viernes y que su funcionamiento, a capacidad máxima, será de 24 horas al día. Los fines de semana se reservan para tareas de mantenimiento, de cara a minimizar los posibles fallos de máquinas.

De esta manera, los operarios deberán trabajar a turnos rotativos de máximo 8 horas/día, de forma que cada empleado deberá trabajar, como máximo, diez días al mes en turno nocturno. La distribución de turnos será equitativa, se negociará con los propios operarios y siempre respetando el descanso estipulado en el Estatuto de los Trabajadores.



Planificación de operarios del taller para el primer año.

MES	OPERARIOS Y JORNADA	HORAS TOTALES A LA SEMANA	% CAPACIDAD INSTALADA
1	OPERARIO 1 (20h/semanales)	20	79%
2	OPERARIO 1 (20h/semanales)	20	81%
3	OPERARIO 1 (20h/semanales)	20	83%
4	OPERARIO 1 (25h/semanales)	25	82%
5	OPERARIO 1 (30h/semanales)	30	74%
6	OPERARIO 1 (40h/semanales)	40	77%
7	OPERARIO 1 (40 h/semanales)	55	75%
	OPERARIO 2 (15 h/semanales)		
8	OPERARIO 1 (40 h/semanales)	55	79%
	OPERARIO 2 (15 h/semanales)		
9	OPERARIO 1 (40 h/semanales)	55	77%
	OPERARIO 2 (15 h/semanales)		
10	OPERARIO 1 (40 h/semanales)	60	84%
	OPERARIO 2 (20 h/semanales)		
11	OPERARIO 1 (40 h/semanales)	65	86%
	OPERARIO 2 (25 h/semanales)		
12	OPERARIO 1 (40 h/semanales)	75	87%
	OPERARIO 2 (35 h/semanales)		



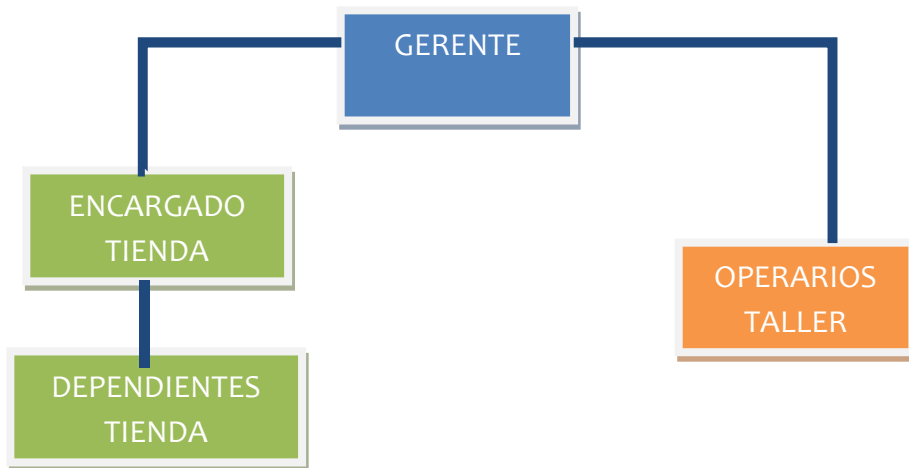
Planificación de operarios del taller para los años 2 a 5.

AÑO	OPERARIOS Y JORNADA	HORAS TOTALES A LA SEMANA	% CAPACIDAD INSTALADA
2	OPERARIO 1 (40 h/semanales)	115	85%
	OPERARIO 2 (40 h/semanales)		
	OPERARIO 3 (35 h/semanales)		
3	OPERARIO 1 (40 h/semanales)	175	81%
	OPERARIO 2 (40 h/semanales)		
	OPERARIO 3 (40 h/semanales)		
	OPERARIO 4 (40 h/semanales)		
	OPERARIO 5 (15 h/semanales)		
4	OPERARIO 1 (40 h/semanales)	215	83%
	OPERARIO 2 (40 h/semanales)		
	OPERARIO 3 (40 h/semanales)		
	OPERARIO 4 (40 h/semanales)		
	OPERARIO 5 (40 h/semanales)		
	OPERARIO 6 (15 h/semanales)		
5	OPERARIO 1 (40 h/semanales)	240	87%
	OPERARIO 2 (40 h/semanales)		
	OPERARIO 3 (40 h/semanales)		
	OPERARIO 4 (40 h/semanales)		
	OPERARIO 5 (40 h/semanales)		
	OPERARIO 6 (40 h/semanales)		



8.3. ORGANIGRAMA

A continuación se muestra una representación gráfica del organigrama de la empresa.



A continuación se definen los puestos de trabajo incluidos en el organigrama anterior:

Gerente.

El gerente es el máximo responsable de la operación diaria de la empresa. Debe supervisar la cadena de valor completa y tiene poder de decisión sobre todas las actividades de la empresa. Sus principales funciones son:

- ✓ Supervisión del funcionamiento global de la empresa.
- ✓ Relación con proveedores, aprovisionamiento y gestión global de stock, tanto de tienda como de almacén.
- ✓ Relación con transportistas.
- ✓ Optimización y supervisión de las tareas de almacén y taller.
- ✓ Recepción y envío de pedidos desde almacén.
- ✓ Relaciones comerciales y marketing.
- ✓ Contratación y gestión de la plantilla.
- ✓ Dirección financiera de la empresa.

- ✓ Atención al cliente a través del buzón de correo electrónico (tarea compartida con encargado y dependientes de la tienda).

Como se ve más adelante en el apartado de tablas retributivas, el gerente dispone, durante el período analizado, de un salario variable ligado al cumplimiento de un objetivo. Dicho objetivo es que la desviación máxima del resultado neto del ejercicio no sea superior a un 10% del resultado (beneficio o pérdida) previsto, en caso de que el resultado sea peor que el previsto.

Según lo anterior, los requisitos necesarios para el puesto de gerente son los siguientes:

- ✓ Conocimientos y experiencia en gestión de empresas.
- ✓ Capacidad de gestión global.
- ✓ Conocimientos del sector del calzado femenino.
- ✓ Alta capacidad de negociación.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Capacidad resolutive y de toma de decisiones bajo presión.

Encargado de la tienda.

La principal función del encargado de la tienda es supervisar el funcionamiento diario de dicha tienda física, además de atender a los posibles clientes; el encargado es un dependiente con responsabilidades sobre todas las actividades de la tienda. Por ello, deberá estar siempre localizado, pues es necesario que sea informado en caso de que surjan problemas en la tienda. Sus principales funciones son las siguientes:

- ✓ Supervisión del funcionamiento de la tienda.
- ✓ Gestión del stock de la tienda (tarea compartida con dependientes de la tienda).
- ✓ Apertura y/o cierre de la tienda física (tarea compartida con dependientes en función del turno laboral).



- ✓ Atención al cliente potencial de la tienda física (asesoramiento a la compra online, venta de calzado en tienda y resolución de dudas).
- ✓ Atención al cliente a través del buzón de correo electrónico (tarea compartida con gerente y dependientes de la tienda).

Al igual que el gerente, el encargado de la tienda dispone de un salario variable vinculado al cumplimiento de un objetivo, que se concreta en que las ventas anuales de la tienda sean, como mínimo, iguales a las estimadas.

Los requisitos necesarios para el perfil de encargado de la tienda son los siguientes:

- ✓ Orientación al cliente, simpatía y trato empático.
- ✓ Aptitudes para la venta.
- ✓ Experiencia mínima de tres años como dependiente o encargado de una tienda de calzado femenino.
- ✓ Sexo femenino, ya que todos los dependientes (incluido encargado) deberán calzar bailarinas de B4U de cara a brindar una óptima imagen corporativa, ser ejemplo para el cliente y poder dar una opinión contrastada sobre el calzado que se oferta.

Dependientes de la tienda.

Los dependientes de la tienda son los encargados de atender a los clientes potenciales de dicha tienda. Como tal, sus principales funciones son las siguientes:

- ✓ Gestión del stock de la tienda (tarea compartida con encargado de la tienda).
- ✓ Apertura y/o cierre de la tienda física (tarea compartida con encargado en función del turno laboral).
- ✓ Atención al cliente potencial de la tienda física (asesoramiento a la compra online, venta de calzado en tienda y resolución de dudas).
- ✓ Atención al cliente a través del buzón de correo electrónico (tarea compartida con gerente y encargado de la tienda).



De cara al cumplimiento de dichas funciones, se han detectado los siguientes requisitos necesarios para el perfil de dependiente de la tienda:

- ✓ Orientación al cliente, simpatía y trato empático.
- ✓ Aptitudes para la venta.
- ✓ Experiencia previa como dependiente de una tienda de calzado femenino.
- ✓ Sexo femenino, ya que todos los dependientes (incluido encargado) deberán calzar bailarinas de B4U de cara a brindar una óptima imagen corporativa, ser ejemplo para el cliente y poder dar una opinión contrastada sobre el calzado que se oferta.



Operario del taller.

El operario del taller es el artífice de las transformaciones de calzado que tienen lugar en dicho taller. Por ello, su principal y única función es la realización del proceso completo de transformación de bailarinas básicas a productos terminados. Según esto, los requisitos necesarios para el perfil de operario del taller son los siguientes:

- ✓ Conocimientos de calzado.
- ✓ Experiencia previa como zapatero o en taller de calzado.
- ✓ Manejo de máquinas de adornos.

Es importante resaltar que el trabajo de operario de taller se realiza a turnos rotativos de máximo 8 horas al día, de forma que cada empleado deberá trabajar, como máximo, diez días al mes en turno nocturno. La distribución de turnos será equitativa, se negociará con los propios operarios y siempre respetando el descanso estipulado en el Estatuto de los Trabajadores.

8.4. CONTRATACION

Respecto a la política de contratación, ésta se llevará a cabo mediante empresas especializadas en bolsas de trabajo (online).

Para ello, primero se ha definido el número de anuncios que necesitamos para los diferentes puestos: un gerente, dos dependientes y dos zapateros, hacen un total de 3 anuncios diferentes.

Tras ello, se ha hecho una búsqueda de las mejores ofertas dentro del mercado y se ha llegado a un acuerdo con [MONSTER](#), una de las empresas líderes del sector en reclutamiento de personal online y presente en más de 55 países.

El paquete contratado para el inicio de B4U serán de 3 anuncios durante 60 días, con un coste de 198 €.

Según las estimaciones de ventas y la progresión de nuestro negocio, nos será necesario realizar sucesivas contrataciones durante los 5 años.

El segundo año se publicara un anuncio, con un coste de 143 € (el coste unitario es mayor a menor número de anuncios).

El tercer año, dos serán las publicaciones necesarias, para el cuarto año solo será necesario un anuncio más y el quinto año no hay previsión de contratación.

Adjuntamos una tabla con los costes de este servicio:

Año	Gerente	Dependiente	Taller	N. Ofertas	Precio
Año 1	1 gerente	2 dependientas	2 taller	3 ofertas	198 €
Año 2	1 gerente	2 dependientas	3 taller	1 oferta	143 €
Año 3	1 gerente	3 dependientas	5 taller	2 ofertas	204 €
Año 4	1 gerente	3 dependientas	6 taller	1 oferta	143 €
Año 5	1 gerente	3 dependientas	6 taller	0	- €

(El precio unitario aumenta a menor número de publicaciones)

También se ha tenido en cuenta como plan de contingencias, la posibilidad de necesitar los servicios de MONSTER en caso de alguna baja prolongada.

8.5. TABLAS RETRIBUTIVAS Y PLANIFICACION

Por último, se incluyen las tablas retributivas de la plantilla para cada uno de los cinco años analizados, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✓ El gerente, dada su gran responsabilidad, es el empleado de mayor sueldo por hora trabajada (tasa horaria). De la misma manera, el encargado de la tienda tiene un sueldo por hora trabajada sensiblemente superior a los dependientes. En cuanto a los operarios de taller, sus sueldos por hora trabajada son superiores a los sueldos de los dependientes, ya que su trabajo implica una mayor complejidad. Sin embargo, los sueldos de los operarios son lógicamente inferiores al sueldo del encargado de la tienda, ya que la responsabilidad de aquéllos es inferior a la de éste.
- ✓ Los sueldos de los operarios llevan incluido el salario extra por nocturnidad, teniendo cada operario que realizar, como máximo, diez días al mes en horario nocturno, balanceándose dichos turnos de forma equitativa y respetando el descanso estipulado en el Estatuto de los Trabajadores.
- ✓ Los sueldos son incrementados anualmente según el IPC, que se estima en un 2% anual.
- ✓ El coste salarial para la empresa se ha estimado un 30% superior al sueldo bruto total (sueldo fijo + variable).
- ✓ Para cada uno de los cinco años, el sueldo variable del gerente es un 10% de su sueldo fijo y está sujeto al cumplimiento del objetivo definido en el apartado anterior.
- ✓ Para cada uno de los cinco años, el sueldo variable del encargado de la tienda es un 5% de su sueldo fijo y está sujeto al cumplimiento del objetivo definido en el apartado anterior.
- ✓ Las suplencias vacacionales se han calculado suponiendo que a un empleado que trabaje 40 h/semanales durante todo el año, le corresponde un mes de vacaciones. Esta pauta se aplicará proporcionalmente a todos los empleados en función de su jornada laboral, calculando la jornada media anual del empleado y con ella, la proporción de vacaciones que le corresponde,



suponiendo que el coste de la suplencia es el coste de un operario que perciba, durante ese período vacacional, el mismo salario que el del operario sustituido.

- ✓ En la práctica, las vacaciones serán pactadas con los empleados, de cara a organizar las correspondientes suplencias. En el caso del gerente, será uno de los socios el que se encargue del negocio mientras éste disfruta de sus vacaciones. En el caso de operarios y dependientes (encargado incluido), los sustitutos deberán recibir una formación práctica, solapándose durante un par de días con el operario o dependiente sustituido. El coste de dicho período formativo se considera incluido dentro del sueldo de dichos sustitutos.



Primer año.



EMPLEADO	JORNADA SEMANAL (h/semana)	SUELDO BRUTO FIJO (€)	SUELDO BRUTO VARIABLE (€)	SUELDO BRUTO TOTAL MÁXIMO (€)	COSTE TOTAL EMPRESA (€)
GERENTE	40,	20.000	2.000	22.000	28.600
ENCARGADO TIENDA	38,5	17.000	850	17.850	23.205
DEPENDIENTE	21,	8.000	0	8.000	10.400
OPERARIO 1 TALLER	20 h. (3 meses), 25 h. (1 mes), 30h. (1 mes) y 40h. (7 meses)	14.535	0	14.535	18.895
OPERARIO 2 TALLER	15h. (3 meses), 20h. (1 mes), 25h. (1 mes) y 35h. (1 mes)	4.600	0	4.600	5.979
SUPLENCIAS VACACIONALES GERENTE	40,	1.667	0	1.667	2.167
SUPLENCIAS VACACIONALES ENCARGADO TIENDA	38,5	1.364	0	1.364	1.773
SUPLENCIAS VACACIONALES DEPENDIENTE	21,	350	0	350	455
SUPLENCIAS VACACIONALES OPERARIO 1	32,92	997	0	997	1.296
SUPLENCIAS VACACIONALES OPERARIO 2	10,42	100	0	100	130
TOTAL	242,33	68.611	2.850	71.461	92.899

Segundo año.

EMPLEADO	JORNADA SEMANAL (h/semana)	SUELDO BRUTO FIJO (€)	SUELDO BRUTO VARIABLE (€)	SUELDO BRUTO TOTAL MÁXIMO (€)	COSTE TOTAL EMPRESA (€)
GERENTE	40	20.400	2.040	22.440	29.172
ENCARGADO TIENDA	39	17.340	867	18.207	23.669
DEPENDIENTE	21	8.160	0	8.160	10.608
OPERARIO 1 TALLER	40	18.016	0	18.016	23.420
OPERARIO 2 TALLER	40	18.016	0	18.016	23.420
OPERARIO 3 TALLER	35	15.764	0	15.764	20.493
SUPLENCIAS VACACIONALES GERENTE	40	1.700	0	1.700	2.210
SUPLENCIAS VACACIONALES ENCARGADO TIENDA	39	1.391	0	1.391	1.808
SUPLENCIAS VACACIONALES DEPENDIENTE	21	357	0	357	464
SUPLENCIAS VACACIONALES OPERARIO 1	40	1.501	0	1.501	1.952
SUPLENCIAS VACACIONALES OPERARIO 2	40	1.501	0	1.501	1.952
SUPLENCIAS VACACIONALES OPERARIO 3	35	1.149	0	1.149	1.494
TOTAL	429	105.295	2.907	108.202	140.662

Tercer año.

EMPLEADO	JORNADA SEMANAL (h/semana)	SUELDO BRUTO FIJO (€)	SUELDO BRUTO VARIABLE (€)	SUELDO BRUTO TOTAL MÁXIMO (€)	COSTE TOTAL EMPRESA (€)
GERENTE	40	20.808	2.081	22.889	29.755
ENCARGADO TIENDA	39	17.687	884	18.571	24.142
DEPENDIENTE 1	21	8.323	0	8.323	10.820
DEPENDIENTE 2	21	8.323	0	8.323	10.820
OPERARIO 1 TALLER	40	18.376	0	18.376	23.889
OPERARIO 2 TALLER	40	18.376	0	18.376	23.889
OPERARIO 3 TALLER	40	18.376	0	18.376	23.889
OPERARIO 4 TALLER	40	18.376	0	18.376	23.889
OPERARIO 5 TALLER	15	6.891	0	6.891	8.958
SUPLENCIAS VACACIONALES GERENTE	40	1.734	0	1.734	2.254
SUPLENCIAS VACACIONALES ENCARGADO TIENDA	39	1.419	0	1.419	1.844
SUPLENCIAS VACACIONALES DEPENDIENTE 1	21	364	0	364	473
SUPLENCIAS VACACIONALES DEPENDIENTE 2	21	364	0	364	473
SUPLENCIAS VACACIONALES OPERARIO 1	40	1.531	0	1.531	1.991
SUPLENCIAS VACACIONALES OPERARIO 2	40	1.531	0	1.531	1.991
SUPLENCIAS VACACIONALES OPERARIO 3	40	1.531	0	1.531	1.991
SUPLENCIAS VACACIONALES OPERARIO 4	40	1.531	0	1.531	1.991
SUPLENCIAS VACACIONALES OPERARIO 5	15	215	0	215	280
TOTAL	591	145.757	2.965	148.722	193.339

Cuarto año.



EMPLEADO	JORNADA SEMANAL (h/semana)	SUELDO BRUTO FIJO (€)	SUELDO BRUTO VARIABLE (€)	SUELDO BRUTO TOTAL MÁXIMO (€)	COSTE TOTAL EMPRESA (€)
GERENTE	40	21.224	2.122	23.347	30.351
ENCARGADO TIENDA	39	18.041	902	18.943	24.625
DEPENDIENTE 1	21	8.490	0	8.490	11.037
DEPENDIENTE 2	21	8.490	0	8.490	11.037
OPERARIO 1 TALLER	40	18.743	0	18.743	24.366
OPERARIO 2 TALLER	40	18.743	0	18.743	24.366
OPERARIO 3 TALLER	40	18.743	0	18.743	24.366
OPERARIO 4 TALLER	40	18.743	0	18.743	24.366
OPERARIO 5 TALLER	40	18.743	0	18.743	24.366
OPERARIO 6 TALLER	15	7.029	0	7.029	9.137
SUPLENCIAS VACACIONALES GERENTE	40	1.769	0	1.769	2.299
SUPLENCIAS VACACIONALES ENCARGADO TIENDA	39	1.447	0	1.447	1.881
SUPLENCIAS VACACIONALES DEPENDIENTE 1	21	371	0	371	483
SUPLENCIAS VACACIONALES DEPENDIENTE 2	21	371	0	371	483
SUPLENCIAS VACACIONALES OPERARIO 1	40	1.562	0	1.562	2.031
SUPLENCIAS VACACIONALES OPERARIO 2	40	1.562	0	1.562	2.031
SUPLENCIAS VACACIONALES OPERARIO 3	40	1.562	0	1.562	2.031
SUPLENCIAS VACACIONALES OPERARIO 4	40	1.562	0	1.562	2.031
SUPLENCIAS VACACIONALES OPERARIO 5	40	1.562	0	1.562	2.031
SUPLENCIAS VACACIONALES OPERARIO 6	15	220	0	220	286
TOTAL	671,	168.977,81	3.024,44	172.002,25	223.602,92

Quinto año.



EMPLEADO	JORNADA SEMANAL (h/semana)	SUELDO BRUTO FIJO (€)	SUELDO BRUTO VARIABLE (€)	SUELDO BRUTO TOTAL MÁXIMO (€)	COSTE TOTAL EMPRESA (€)
GERENTE	40	21.649	2.165	23.814	30.958
ENCARGADO TIENDA	39	18.401	920	19.321	25.118
DEPENDIENTE 1	21	8.659	0	8.659	11.257
DEPENDIENTE 2	21	8.659	0	8.659	11.257
OPERARIO 1 TALLER	40	19.118	0	19.118	24.854
OPERARIO 2 TALLER	40	19.118	0	19.118	24.854
OPERARIO 3 TALLER	40	19.118	0	19.118	24.854
OPERARIO 4 TALLER	40	19.118	0	19.118	24.854
OPERARIO 5 TALLER	40	19.118	0	19.118	24.854
OPERARIO 6 TALLER	40	19.118	0	19.118	24.854
SUPLENCIAS VACACIONALES GERENTE	40	1.804	0	1.804	2.345
SUPLENCIAS VACACIONALES ENCARGADO TIENDA	39	1.476	0	1.476	1.919
SUPLENCIAS VACACIONALES DEPENDIENTE 1	21	379	0	379	493
SUPLENCIAS VACACIONALES DEPENDIENTE 2	21	379	0	379	493
SUPLENCIAS VACACIONALES OPERARIO 1	40	1.593	0	1.593	2.071
SUPLENCIAS VACACIONALES OPERARIO 2	40	1.593	0	1.593	2.071
SUPLENCIAS VACACIONALES OPERARIO 3	40	1.593	0	1.593	2.071
SUPLENCIAS VACACIONALES OPERARIO 4	40	1.593	0	1.593	2.071
SUPLENCIAS VACACIONALES OPERARIO 5	40	1.593	0	1.593	2.071
SUPLENCIAS VACACIONALES OPERARIO 6	40	1.593	0	1.593	2.071
TOTAL	721	185.675	3.085	188.760	245.388

9. Plan Financiero



9.1. PRESENTACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

BALANCE DE SITUACION

ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inmovilizado	59.048	59.048	59.048	61.698	46.998	46.998
Amortizacion		-13.946	-27.891	-41.552	-31.413	-40.174
Activo no corrientes	59.048	45.103	31.157	20.146	15.585	6.825
Existencias		54.062	55.143	56.178	57.301	58.447
Hacienda deudora	12.400	55.836	10.514	0	0	0
Inversiones financieras temp.		0	140.000	295.000	550.000	840.000
Caja	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Tesoreria	196.552	2.594	5.060	4.665	4.218	3.618
Activo corrientes	210.952	114.492	212.718	357.842	613.520	904.065
TOTAL	270.000	159.594	243.875	377.989	629.105	910.890

PASIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Resultado		-125.219	83.161	148.877	213.951	245.276
Reservas		0	0	0	106.820	320.771
Resultado años anteriores		0	-125.219	-42.058	0	0
Patrimonio Neto	200.000	74.781	157.942	306.820	520.771	766.047
Deuda con bancos l/p	70.000	61.701	52.891	0	0	0
Pasivo no corriente	70.000	61.701	52.891	0	0	0
Deuda con bancos c/p		8.299	8.810	0	0	0
Proveedores		12.605	9.823	14.779	18.475	21.477
Hacienda acreedora		0	11.069	51.800	84.552	117.545
Organismos seg social		2.208	3.340	4.590	5.307	5.820
Pasivo corriente	0	23.112	33.042	71.169	108.334	144.843
TOTAL	270.000	159.594	243.875	377.988	629.105	910.890



CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
Ventas	284.209	100%	789.541	100%	1.153.972	100%	1.449.147	100%	1.688.730	100%
Coste de ventas	103.468	36%	292.104	37%	435.514	38%	558.054	39%	663.511	39%
MARGEN BRUTO	180.741	64%	497.437	63%	718.458	62%	891.093	61%	1.025.220	61%
Publicidad	147.184	52%	113.710	14%	173.096	15%	217.372	15%	253.310	15%
Gastos de Personal	93.097	33%	140.805	18%	193.543	17%	223.746	15%	245.388	15%
Alquileres	53.950	19%	51.663	7%	52.696	5%	53.750	4%	54.825	3%
Transporte	18.278	6%	61.129	8%	92.697	8%	117.909	8%	139.272	8%
Mantenimiento Web	4.082	1%	4.164	1%	4.247	0%	4.332	0%	4.418	0%
Limpieza	1.536	1%	1.567	0%	1.598	0%	1.630	0%	1.663	0%
Seguros	1.443	1%	1.472	0%	1.502	0%	1.532	0%	1.562	0%
Seguridad	1.151	0%	1.174	0%	1.197	0%	1.221	0%	1.246	0%
Suministros	1.060	0%	724	0%	856	0%	873	0%	890	0%
Otros gastos	1.538	1%	1.620	0%	1.752	0%	2.729	0%	2.850	0%
EBITDA	142.578	-50%	119.409	15%	195.274	17%	266.000	18%	319.796	19%
Amortización	13.946	5%	13.946	2%	14.461	1%	9.561	1%	9.561	1%
EBIT	156.524	-55%	105.464	13%	180.814	16%	256.439	18%	310.235	18%
Gastos financieros	0	0%	4.312	1%	617	0%	0	0%	0	0%
Ingresos financieros	0	0%	2.800	0%	5.900	1%	11.000	1%	16.800	1%
BAI	156.524	-55%	103.952	13%	186.097	16%	267.439	18%	327.035	19%
Impuesto	31.305	-11%	20.790	3%	37.219	3%	53.488	4%	81.759	5%
BDI	125.219	-44%	83.161	11%	148.877	13%	213.951	15%	245.276	15%



ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pago inversion	-71.448			-4.175	-6.050	-968
Cobro préstamo	70.000					
Aportacion accionistas	100.000					
Aportacion socios externos	100.000					
Inmovilizacion caja	-2.000					
Cobros clientes		343.893	955.345	1.396.306	1.753.468	2.043.364
Pago a personal		-57.291	-86.649	-119.103	-137.690	-151.008
Pago a proveedores		-456.271	-644.267	-921.817	-1.158.217	-1.357.547
Pago hacienda		0	-33.207	-86.354	-144.992	-191.912
Pago seguridad social		-24.289	-38.944	-53.835	-62.965	-69.328
Pago intereses prestamo		0	-4.312	-617	0	0
Pago de prestamo		0	-8.299	-61.701	0	0
Ingresos financieros		0	2.800	5.900	11.000	16.800
Flujo caja neto	196.552	-193.958	142.467	154.605	254.554	289.400
Tesoreria inicial	0	196.552	2.594	145.060	299.665	554.218
Tesoreria final	196.552	2.594	145.060	299.665	554.218	843.618

PRINCIPALES INDICADORES DE RENTABILIDAD

VAN 190.000 €

PAY BACK 3,8 años

TIR

26,6%

9.2. NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

Antes de entrar en explicar los costes e ingresos que se prevén, es fundamental hablar de la inversión que requerirá el proyecto, de vital importancia de cara a buscar financiación en una entidad bancaria, organismo publico, inversiones privados, etc.

Tras cuantificar la estructura propuesta (almacén, tienda, taller, plan de marketing...) llegamos a la conclusión de que necesitaremos una inversión inicial de aproximadamente 300.000 €.

La combinación escogida óptima pensamos que es la siguiente:

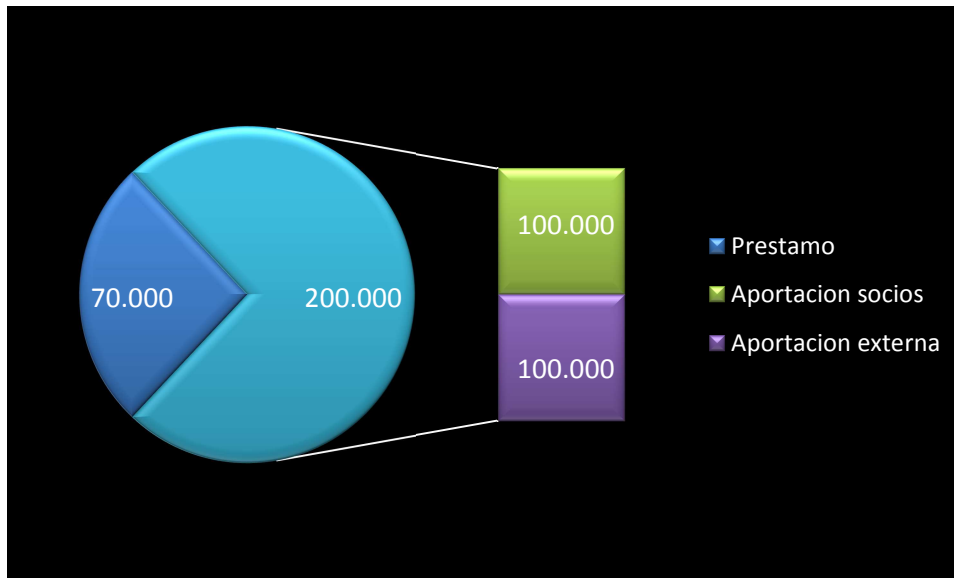
- Aportación socios: 100.000 € (20.000 € cada socio)
- Inversores externos: 100.000 €
- Préstamo: 70.000 €

Nos decantamos por la distribución anterior por una serie de razones:

- ✓ Inversión viable para los socios: una aportación de 20.000 € cada uno de los 5 socios constitutivos nos parece una cantidad razonable. Pensar en un importe mayor seria poco razonable, ya que difícilmente tendríamos esa cantidad en efectivo para aportar al negocio.
- ✓ Mismo riesgo socios vs inversores: con esta estructura de capital, tanto nosotros como los inversores aportaríamos exactamente la misma cantidad, lo que denota nuestra apuesta clara por el proyecto. Ambos correríamos el mismo riesgo, de salir mal, ambos perderíamos la misma cantidad. Por tanto, el mensaje que queremos lanzar es que confiamos en el negocio, sabemos que saldrá bien, por tanto, estamos dispuestos a correr el mismo riesgo que el inversor.
- ✓ Posibilidad de tener mayor tamaño a través de apalancamiento. Ya que la financiación bancaria es menos costosa que la captación de recursos propios, aprovechamos este medio para poder afrontar más inversión durante el primer año. Estos 70k extras se dedican fundamentalmente



afrontar una inversión en marketing muy fuerte, lo que nos permite dotar a la empresa de una mayor dimensión, diferenciándola, como ya hemos explicado anteriormente, de la competencia, totalmente desconocida.



Estructura de inversión inicial

Para la financiación bancaria, y dada la dificultad actual para obtener crédito privado, intentaríamos optar por un préstamo **ICO Emprendedores**, son préstamos para financiar inversiones en nuevos negocios con una amortización de hasta 7 años con tipos de interés bonificados.

Puesto que las necesidades de financiación son altas, preferimos un plazo de amortización a más largo plazo, por lo que elegiríamos el plazo de 7 años, lo que nos permite que los flujos de caja no se vean excesivamente penalizados los primeros años con las cuotas del préstamo.

Orientado también a esto, pediríamos un año de carencia, para no ver aun mas mermado el cash flow del primer año.

Los tipos de interés vigentes en la página web del ICO son los siguientes:

ICO Emprendedores 2012

Condiciones | **Tipos de interés** | Dónde solicitar | Preguntas Frecuentes

El tipo de interés de la línea ICO Emprendedores 2012 vigente del 5 de noviembre de 2012 al 18 de noviembre de 2012:

Tipo de interés FIJO:

Plazo	Carencia	Nominal Semestral	TAE
3 años	Sin carencia	6.483	6.588
5 años	Sin carencia	6.675	6.786
5 años	1 año de carencia	6.811	6.927
7 años	Sin carencia	6.889	7.008
7 años	1 año de carencia	7.05	7.174

VARIABLE (revisable semestralmente)

	Carencia	Nominal Semestral	TAE
Para todos los plazos	Sin carencia	5.885	6.056
Para todos los plazos	Con carencia	5.985	6.16



Dado que el Euribor en estos momentos es muy bajo, y cabe esperar que no suba en los próximos años, debido a la delicada situación de la economía, preferíamos optar por el tipo variable.

Así, la cuota anual del préstamo y su distribución intereses/principal sería la siguiente:

Prestamo	70.000 €
Intereses	6,16%
Durancion	7
1 año de carencia	
Comision calculacion	1%
Cancelacion prevista	año 3
Importe cancelacion	61.701 €
Comision	617 €

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Pado principal	-	-	8.299 €	8.810 €	9.353 €	9.929 €	10.541 €	11.190 €	11.879 €
Pago intereses	-	-	4.312 €	3.801 €	3.258 €	2.682 €	2.070 €	1.421 €	732 €
Total	-	-	12.611 €	12.611 €	12.611 €	12.611 €	12.611 €	12.611 €	12.611 €

Sin embargo, dado que los flujos de caja esperados a partir del año 2 son elevados, nuestra intención es la de liquidar el préstamo en el año 3 para así ahorrar unos 14.000 € en intereses, pagando apenas una pequeña comisión de cancelación.



9.3. PUESTA EN MARCHA

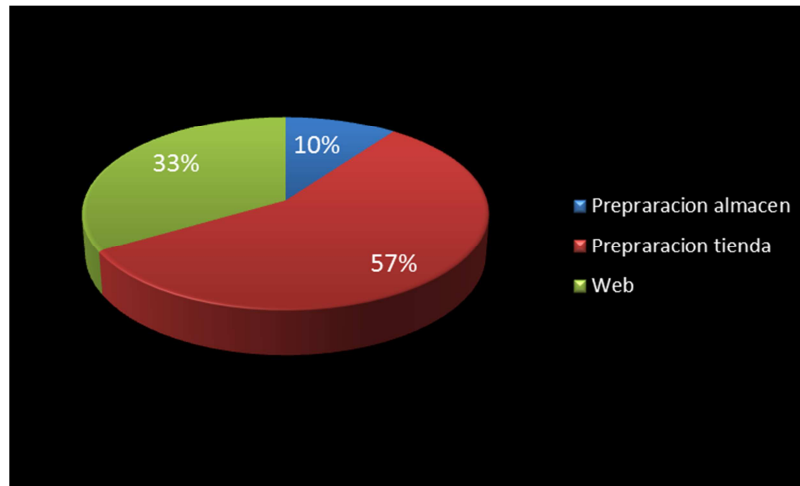
Con nuestra propia inversión inicial podremos iniciar la puesta en marcha del negocio, esta se estima en 71.448 € (IVA incluido).

La lista de activos que componen esta inversión inicial es la siguiente:

INVERSION INICIAL (€)	59.048
Preparacion almacen	5.978
Maquina	2.500
Estanterias	1.690
Mobiliario taller	150
Ordenador portatil	920
Impresora	64
Mobiliario oficina	165
Instalacion sistema seguridad	339
Troquel caja zapatos	150
Preparacion tienda	33.370
Acondicionamiento / decoración	24.430
Mobiliario tienda	5.255
Sistema informatico de gestion	2.500
iPad	800
Estanteria	46
Instalacion sistema seguridad	339
Web	19.700
Desarrollo software y creación web	10.000
Auditoría inicial	6.000
Base datos fotográfica	1.900
Diseño corporativo	1.800

Como se observa en el cuadro nuestros activos fijos se basan en preparar nuestros recursos operativos: útiles del almacén y taller, disposición de la tienda y desarrollo de la plataforma web.

El detalle de cada una de las líneas se ha expuesto anteriormente en sus correspondientes apartados.



Detalle activo no corriente inicial

La amortización de los diferentes activos se ha previsto de la siguiente manera:

Activo	coste (€)	vida util (años)
Mobiliario tienda	5.255	10
Mobiliario oficina	165	10
Mobiliario taller	150	10
Maquina taller	2.500	5
Estanterias	1.736	10
Ordenador oficina	460	5
Ordenador taller	460	5
Impresora	64	5
Sistema informatico de gestion	2.500	5
Ipad	400	2
Ipad	400	2
Web	19.700	3
Acondicionamiento / decoración	24.430	5
Instalacion sistema seguridad	678	5
Troquel caja zapatos	150	5

Estos supuestos nos obligan a reinvertir en el año 3 para remplazar los iPad de la tienda, en el año 4 para renovar la web (estimada en 5.000 €) y en el año 5 de nuevo para comprar nuevos iPad.

Además cabe recordar en esta parte la inversión de 2.650 € en el año 3 para duplicar la capacidad del taller.

9.4. GASTOS

Una vez ya hemos detallado la estructura de los fondos propios y del activo fijo, entraremos a analizar que estructura de gastos que prevemos para los 5 primeros años del proyecto.

Antes de entrar a verlo, hemos de aclarar el IPC utilizado para nuestras hipótesis. Pese a que en septiembre el IPC creció por encima del 3% debido al incremento del IVA, no creemos que este porcentaje sea sostenido en el tiempo. Por tanto hemos preferido optar por una estimación mas contenida, y suponemos un IPC anual del 2% para los próximos 5 años.

Costes de producción.

Como costes de producción incluimos únicamente los costes variables que dependen directamente de las ventas, es decir, bailarina básica, adorno y caja.

Los costes unitarios previstos para cada uno de los años son los siguientes:

Costes de produccion (€)	16,38	16,71	17,02	17,36	17,71
Coste medio bailarina	14,52	14,81	15,11	15,41	15,72
Coste medio adorno	1,45	1,48	1,51	1,54	1,57
Coste caja	0,41	0,42	0,41	0,41	0,42

Como ya vimos en los apartados correspondientes, existen distintos tipos de bailarinas y distintos tipos de adornos, con precios diferentes claro. Por tanto para obtener el un coste unitario hemos tenido que suponer costes medios de ambas materias primas.

En el caso de las bailarinas el coste medio es sencillo, coste del modelo multiplicado por el número de acabados de ese modelo, y dividido entre el total:



MODELO	ACABADOS	PRECIO	TOTAL
Piel lisa	8	14,00 €	112 €
Terciopelo (Ante)	6	15,00 €	90 €
Charol	2	14,50 €	29 €
Tela Estampado en lunares	4	14,00 €	56 €
Tela Estampado rayas	2	14,00 €	28 €
Piel Estampado en Leopardo	1	16,00 €	16 €
Piel Estampado en Cebra	1	16,00 €	16 €
Piel Estampado en Serpiente	1	16,00 €	16 €
TOTAL	25		363 €

PRECIO MEDIO
14,52

Sin embargo el caso de los adornos es mucho más complejo. Una bailarina acabada puede tener infinidad de combinaciones, por tanto aplicar un coste medio debería tener en cuenta todas las combinaciones posibles de adornos que el cliente puede poner, desde el modelo más básico (sin adornos, coste cero) al modelo con mas adornos que el zapato pueda albergar (mas de 3 € en adornos).

Para ello hemos hecho una tabla que recoge todas las posibilidades que el cliente tiene para la colocación de adornos, asignando una probabilidad a cada una de ellas. Tras estos cálculos el coste unitario medio de los adornos se fija en 1,45 €.

Por último, habría que el precio de las cajas se ve reducido en el año 3 debido a que aumentamos el numero de unidades de cada pedido, lo que hace disminuir el coste unitario.

Gastos recurrentes.

El otro apartado de costes, es el que podríamos denominar gastos recurrentes, y que no dependen tan directamente del numero de unidades vendidas.

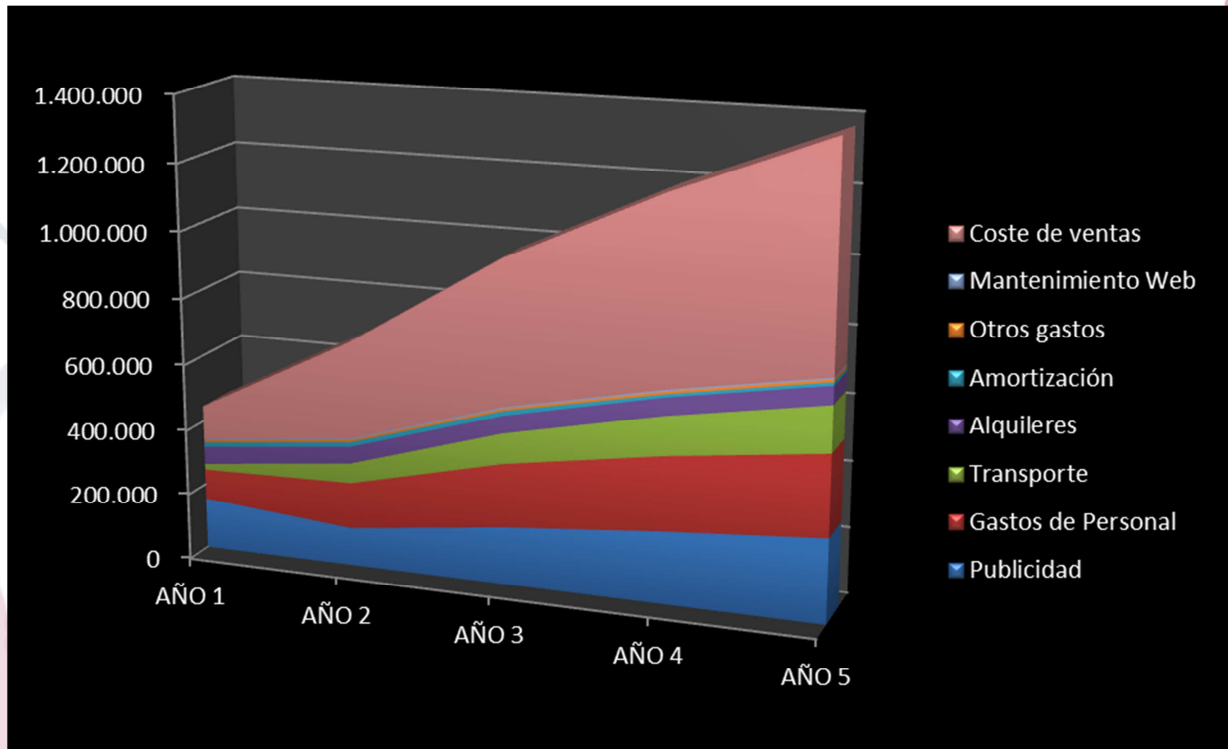
El detalle de los mismos se ha ido exponiendo a lo largo de toda la memoria, aquí adjuntamos una compilación de todos agrupados por “familias” de gasto:



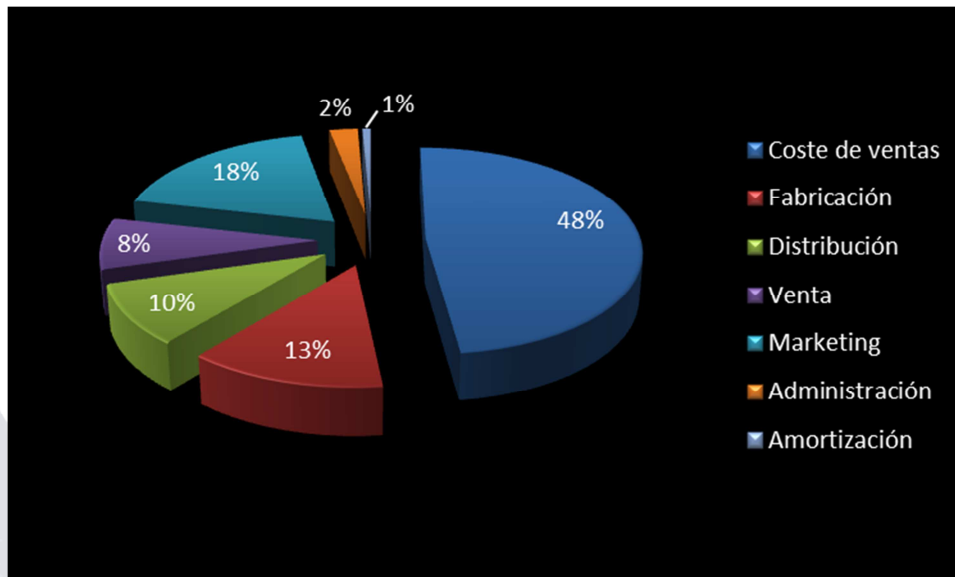
GASTOS RECURRENTES (€)	329.225	379.172	523.190	625.106	705.437
Almacén	14.703	14.699	15.183	16.406	16.779
Alquiler	10.200	10.404	10.612	10.824	11.041
Suministros	725	383	507	517	528
Seguro	752	767	783	798	814
Limpieza	1.536	1.567	1.598	1.630	1.663
Seguridad	575	587	599	611	623
Material taller	814	830	847	1.728	1.762
Material oficina básico	60	19	20	20	21
Devoluciones defectuosas	40	142	217	277	328
Tienda	45.975	43.525	44.424	45.342	46.270
Alquiler	43.750	41.259	42.084	42.926	43.784
Suministros	335	342	349	356	363
Seguro	691	705	719	733	748
Seguridad	575	587	599	611	623
Material oficina básico	144	137	139	142	145
TPV	480	496	534	574	608
Web	4.082	4.164	4.247	4.332	4.418
Mantenimiento	1.500	1.530	1.561	1.592	1.624
Alojamiento Web	1.900	1.938	1.977	2.016	2.057
Certificados seguridad	450	459	468	478	487
Dominios, redirección y correo	232	237	241	246	251
Empleados	93.097	140.805	193.543	223.746	245.388
Gestor	30.767	31.382	32.010	32.650	33.303
Taller	26.300	72.731	112.756	141.408	161.549
Tienda	35.833	36.549	48.574	49.545	50.536
Coste contratación	198	143	204	143	
Transporte	18.278	61.129	92.697	117.909	139.272
Almacén - Tienda	1.397	1.425	1.453	1.482	1.512
Almacén - Cliente	16.077	56.862	86.899	110.882	131.200
Devoluciones online	804	2.843	4.345	5.544	6.560
Marketing	153.090	114.850	173.096	217.372	253.310
	153.090	114.850	173.096	217.372	253.310

Cabe destacar los gastos que mas aumentan con los años son los más relacionados al número de unidades vendidas: personal y transporte.

También destacar como en el año 3 al duplicar la capacidad del taller, los materiales del mismo y los suministros aumentan.



Evolución de gastos

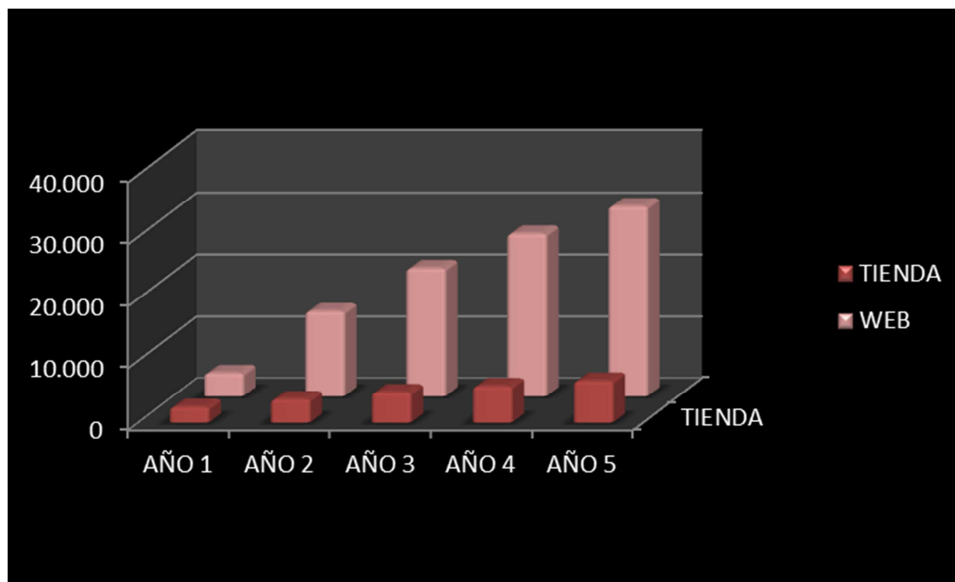


Composición gastos por naturaleza en el año 5

9.5. INGRESOS

La entrada de dinero se produce por dos vías: venta directa en tienda y venta online. Rescatando las estimaciones de ventas, las unidades vendidas (pares de bailarinas) evolucionan de la siguiente manera:

ORIGEN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TIENDA	2.512	3.768	4.899	5.879	6.761
WEB	3.803	13.777	20.745	26.324	30.767
TOTAL	6.316	17.545	25.644	32.203	37.527

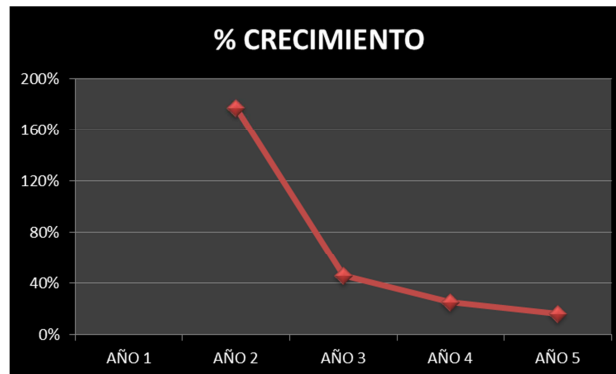


Evolución unidades vendidas

Como se observa, el peso de las ventas web va cobrando mayor importancia, lo cual muestra la clara orientación online del proyecto.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TIENDA	39,8%	21,5%	19,1%	18,3%	18,0%
WEB	60,2%	78,5%	80,9%	81,7%	82,0%

El porcentaje de crecimiento de los ingresos es lógicamente decreciente. El 2º año se espera un gran crecimiento de las ventas, para una posterior estabilización en torno al 15%.



Evolución porcentaje crecimiento ventas

El precio de venta al público, como ya explicamos, es de 45 € en media, en principio no aplicaríamos subida de precios los sucesivos años por el IPC, prefiriendo mantener una política de precios uniforme y por tanto los ingresos brutos son:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	284.209	789.541	1.153.972	1.449.147	1.688.730

Por otro lado vamos a disponer de **ingresos financieros**, puesto que los flujos de caja nos van a permitir, a partir del año 2, disponer de puntas de tesorería que colocaremos en REPO's.

Este producto financiero es ideal para aquellos que quieren invertir su dinero en un activo muy seguro como puede ser la deuda pública, pero sin necesitar invertir a periodos más largos.

Estimamos una rentabilidad media del 2,00%.

9.6. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Tras esta puesta en contexto, ya podemos presentar la PyG esperada del proyecto:

	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
Ventas	284.209	100%	789.541	100%	1.153.972	100%	1.449.147	100%	1.688.730	100%
Coste de ventas	103.468	36%	292.104	37%	435.514	38%	558.054	39%	663.511	39%
MARGEN BRUTO	180.741	64%	497.437	63%	718.458	62%	891.093	61%	1.025.220	61%
Publicidad	147.184	52%	113.710	14%	173.096	15%	217.372	15%	253.310	15%
Gastos de Personal	93.097	33%	140.805	18%	193.543	17%	223.746	15%	245.388	15%
Alquileres	53.950	19%	51.663	7%	52.696	5%	53.750	4%	54.825	3%
Transporte	18.278	6%	61.129	8%	92.697	8%	117.909	8%	139.272	8%
Mantenimiento Web	4.082	1%	4.164	1%	4.247	0%	4.332	0%	4.418	0%
Limpieza	1.536	1%	1.567	0%	1.598	0%	1.630	0%	1.663	0%
Seguros	1.443	1%	1.472	0%	1.502	0%	1.532	0%	1.562	0%
Seguridad	1.151	0%	1.174	0%	1.197	0%	1.221	0%	1.246	0%
Suministros	1.060	0%	724	0%	856	0%	873	0%	890	0%
Otros gastos	1.538	1%	1.620	0%	1.752	0%	2.729	0%	2.850	0%
EBITDA	142.578	-50%	119.409	15%	195.274	17%	266.000	18%	319.796	19%
Amortización	13.946	5%	13.946	2%	14.461	1%	9.561	1%	9.561	1%
EBIT	156.524	-55%	105.464	13%	180.814	16%	256.439	18%	310.235	18%
Gastos financieros	0	0%	4.312	1%	617	0%	0	0%	0	0%
Ingresos financieros	0	0%	2.800	0%	5.900	1%	11.000	1%	16.800	1%
BAI	156.524	-55%	103.952	13%	186.097	16%	267.439	18%	327.035	19%
Impuesto	31.305	-11%	20.790	3%	37.219	3%	53.488	4%	81.759	5%
BDI	125.219	-44%	83.161	11%	148.877	13%	213.951	15%	245.276	15%

En esta P&L presentamos primeramente el margen bruto, que representa el coste de producción (bailarinas, adornos, cajas) restado a la facturación neta.

Posteriormente a este margen de producción le restamos el resto de gastos anteriormente descritos organizados por naturaleza del gasto.

Así en gastos de personal englobamos todos los asalariados (gerente, operarios del taller y dependientas), en alquileres los costes de arrendamiento de la tienda y el almacén, y en otros gastos incluimos aquellas pequeñas partidas más difícilmente catalogables (material de oficina, material de taller, TPV y coste productos defectuosos).

La partida más fuerte de gasto en el primer año es la de marketing (representa el 54% de la facturación total).

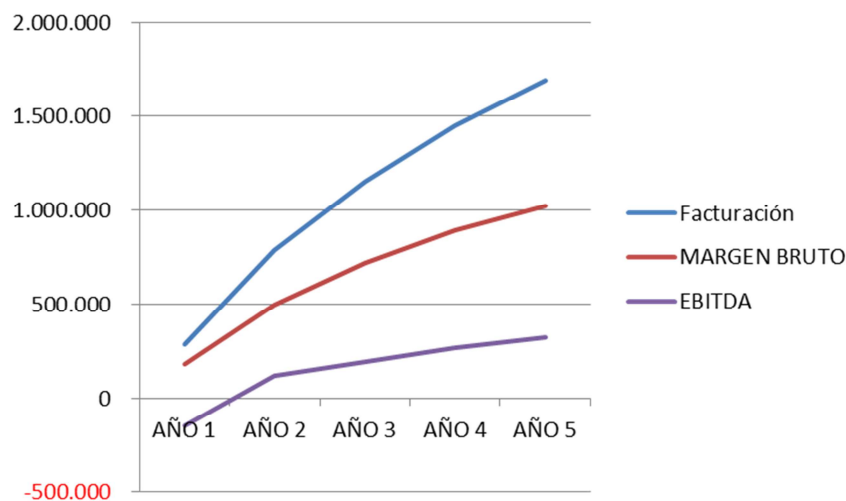
En cuanto al Impuesto de sociedades aplicado, las últimas reformas fiscales reflejan lo siguiente:



Cifra negocios hasta	Plantilla	Pagos fraccionados			Impuesto sociedad
		modalidad cálc	base impon	porc	
5 M€	< 25 manten. empleo	A) LIS art. 45.2	[599] Imp.Soc.	18%	
		B2) LIS art. 45.3	Hasta 300.000 exceso	14% 17%	20% 25%
6.010.121,04		A) LIS art. 45.2	[599] Imp.Soc.	18%	
		B2) LIS art. 45.3	Hasta 300.000 exceso	17% 21%	25% 30%
10 M€		B2) LIS art. 45.3	Hasta 300.000 exceso	17% 21%	25% 30%
20 M€		B1) LIS art. 45.3		25%	35%
60 M€		B1) LIS art. 45.3		28%	35%
> 60 M€		B1) LIS art. 45.3		31%	35%

Dado que nuestra empresa de momento no alcanza una cifra de negocio de 5 M€, ni la base imponible supera los 300k, podemos aplicarnos el tipo mas reducido, 20% hasta el 4º año. En el 5ª ya pasamos al siguiente tramo y tributamos al 25%.

Finalmente observamos como el primer año incurrimos en perdidas, como era de esperar en cualquier negocio que comienza. Sin embargo el resto de años ya conseguimos entrar en beneficios crecientes.



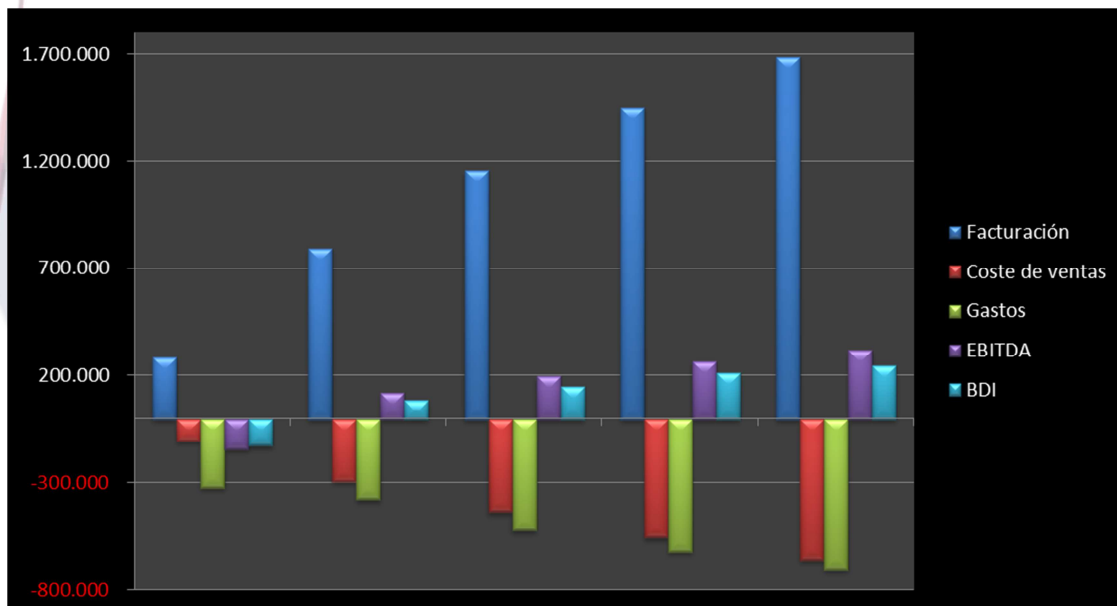
Evolución cuenta P&G

Presentamos ahora una P&L ordenada por actividades:

	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
Facturación	284.209	100%	789.541	100%	1.153.972	100%	1.449.147	100%	1.688.730	100%
Coste de ventas	103.468	36%	292.104	37%	435.514	38%	558.054	39%	663.511	39%
MARGEN BRUTO	180.741	64%	497.437	63%	718.458	62%	891.093	61%	1.025.220	61%
Fabricación	41.003	14%	87.430	11%	127.938	11%	157.814	11%	178.329	11%
Distribución	16.077	6%	56.862	7%	86.899	8%	110.882	8%	131.200	8%
MARGEN OPERATIVO	123.661	44%	353.145	45%	503.621	44%	622.398	43%	715.691	42%
Venta	88.090	31%	88.501	11%	103.037	9%	106.233	7%	109.283	6%
Marketing	147.184	52%	113.710	14%	173.096	15%	217.372	15%	253.310	15%
Administración	30.965	11%	31.525	4%	32.214	3%	32.793	2%	33.303	2%
EBITDA	-142.578	-50%	119.409	15%	195.274	17%	266.000	18%	319.796	19%
Amortización	13.946	5%	13.946	2%	14.461	1%	9.561	1%	9.561	1%
EBIT	-156.524	-55%	105.464	13%	180.814	16%	256.439	18%	310.235	18%
Resultado financiero	0	0%	-1.512	0%	2.183	0%	11.000	1%	16.800	1%
BAI	-156.524	-55%	103.952	13%	182.997	16%	267.439	18%	327.035	19%
Impuesto	-31.305	-11%	20.790	3%	36.599	3%	53.488	4%	81.759	5%
BDI	-125.219	-44%	83.161	11%	146.397	13%	213.951	15%	245.276	15%

En fabricación se incluyen los costes del almacén (taller, operarios, suministros...).

En distribución los costes de transportar los pedidos hasta el cliente. Venta se refiere al coste de mantenimiento de la web y la tienda (dependientas, alquiler, suministros...). Por ultimo administración es el coste del gerente y costes de contratación.



Evolución estructura P&G

9.7. ESTADO DE TESORERÍA

Ahora estamos en disposición de ver el estado de tesorería (estado de flujo de efectivo o estado de Origen y Aplicación de Fondos), que nos revelará los flujos de caja del negocio en los primeros 5 años de vida.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pago inversion	-71.448			-4.175	-6.050	-968
Cobro préstamo	70.000					
Aportacion accionistas	100.000					
Aportacion socios externos	100.000					
Inmovilizacion caja	-2.000					
Cobros clientes		343.893	955.345	1.396.306	1.753.468	2.043.364
Pago a personal		-57.291	-86.649	-119.103	-137.690	-151.008
Pago a proveedores		-456.271	-644.267	-921.817	-1.158.217	-1.357.547
Pago hacienda		0	-33.207	-86.354	-144.992	-191.912
Pago seguridad social		-24.289	-38.944	-53.835	-62.965	-69.328
Pago intereses prestamo		0	-4.312	-617	0	0
Pago de prestamo		0	-8.299	-61.701	0	0
Ingresos financieros		0	2.800	5.900	11.000	16.800
Flujo caja neto	196.552	-193.958	142.467	154.605	254.554	289.400
Tesoreria inicial	0	196.552	2.594	145.060	299.665	554.218
Tesoreria final	196.552	2.594	145.060	299.665	554.218	843.618

En el año cero los movimientos se refieren a la captación de capital y a las inversiones en inmovilizado (IVA incluido claro). Además se deja una provisión fija de 2.000 € en caja para imprevistos.

En el año 1 es cuando ya se registra actividad. Conviene aclarar algunas partidas de entrada y salida de capital:

- Cobros clientes: dada la naturaleza minorista del negocio, suponemos pago inmediato en todas nuestras ventas.
- Pago a personal: pago inmediato claro.
- Pago a proveedores: dada nuestra escasa capacidad de negociación en estos momentos, se supone un pago inmediato por todos los productos y servicios adquiridos, salvo para los mas profesionales: mantenimiento web y marketing, para los que se supone un pago a 30 días.

- Pago a hacienda: se mantiene en balance, pagándolo en el ejercicio siguiente, el último trimestre de la liquidación de IVA y el pago del impuesto de sociedades.
- Pago de Seguridad Social: se mantiene en balance, pagándolo en el ejercicio siguiente, el último mes.

Analizando el cash flow obtenido, vemos como el primer año es tremendamente negativo para nosotros, fundamentalmente debido a la fuerte inversión en marketing, que hace que las salidas de capital sean unos 200.000 € euros mayores a las entradas.

Aquí es donde se entiende la necesidad de capital anteriormente descrita, ya que al final de año 1 apenas se cuentan con fondos, la inversión (tanto en activos como en imagen) no puede ser soportada por los ingresos derivados de un negocio recién nacido.

Sin embargo en el año 2, los esfuerzos anteriores dan sus frutos, y el proyecto es capaz de generar unos beneficios reales de más de 140k. La rápida y fuerte inversión en recursos y mercado, nos coloca en una posición magnífica en los años siguientes, pudiendo aumentar las ventas de forma exponencial.

Realmente creemos que sin el gasto en marketing, tienda y capacidad de personalización del primer año, nunca estaríamos en disposición de crecer, y nos estancaríamos, llegando a una parte residual del mercado, como le ocurren a las empresas que hemos analizado como competidores.

Finalmente, al final de esta proyección, vemos como conseguimos acumular en tesorería más de 800.000 €, lo que nos permitirá con gran holgura en el año 6 acometer las inversiones necesarias para renovar la imagen de la tienda, equipos informáticos, máquinas, mobiliarios, etc. E invertir en mejorar el taller y ampliarlo de nuevo si así se estimase.



9.8. BALANCE DE SITUACIÓN

El último de los estados financieros que vamos a ver es el balance, que engloba todo lo comentado anteriormente.

ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inmovilizado	59.048	59.048	59.048	61.698	46.998	46.998
Amortizacion		-13.946	-27.891	-41.552	-31.413	-40.174
Activo no corrientes	59.048	45.103	31.157	20.146	15.585	6.825
Existencias		54.062	55.143	56.178	57.301	58.447
Hacienda deudora	12.400	55.836	10.514	0	0	0
Inversiones financieras temp.		0	140.000	295.000	550.000	840.000
Caja	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Tesoreria	196.552	2.594	5.060	4.665	4.218	3.618
Activo corrientes	210.952	114.492	212.718	357.842	613.520	904.065
TOTAL	270.000	159.594	243.875	377.989	629.105	910.890

PASIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Resultado		-125.219	83.161	148.877	213.951	245.276
Reservas		0	0	0	106.820	320.771
Resultado años anteriores		0	-125.219	-42.058	0	0
Patrimonio Neto	200.000	74.781	157.942	306.820	520.771	766.047
Deuda con bancos l/p	70.000	61.701	52.891	0	0	0
Pasivo no corriente	70.000	61.701	52.891	0	0	0
Deuda con bancos c/p		8.299	8.810	0	0	0
Proveedores		12.605	9.823	14.779	18.475	21.477
Hacienda acreedora		0	11.069	51.800	84.552	117.545
Organismos seg social		2.208	3.340	4.590	5.307	5.820
Pasivo corriente	0	23.112	33.042	71.169	108.334	144.843
TOTAL	270.000	159.594	243.875	377.988	629.105	910.890

Activo no corriente

Lo primero que llama la atención del activo, es el paulatino decrecimiento del activo no corriente, que como ya comentamos, necesita una inversión de renovación en el año 6.

Existencias.

Llegados a este punto seria oportuno explicar las hipótesis utilizadas para las existencias. Como ya hemos explicado en detalle anteriormente, disponemos de



300 modelos distintos de bailarina. De cada uno de ellos a final de año y por nuestra política de aprovisionamiento, como mínimo puede haber 4 unidades (cuando llega a 3 unidades se pide reposición de stock), y como máximo 18 (el mínimo 3 unidades mas la reposición de 15).

El problema es que no tenemos forma de saber que cantidad de stock de cada modelo tendremos a final de año, por tanto, hemos optado por utilizar el stock medio (11 unidades).

Así, a final de año estimamos que tendremos 3.300 unidades en el almacén (11 unidades x 300 modelos) valoradas al coste de adquisición de su ejercicio.

modelos	300	
	por modelo	total
stock min	4	1.200
stock max	18	5.400
stock medio	11	3.300

Hacienda publica deudora

En esta partida se incluyen los primeros años las deudas de hacienda, derivados de la liquidación de IVA y el impuesto de sociedades a nuestro favor, provocados por nuestras perdidas del primer año. Estas cantidades no son reclamadas al organismo público, y se acumulan en el balance a la espera de ser compensadas por cantidades a pagar en años posteriores.

Inversiones financieras temporales

Como ya hemos mencionado, partida donde invertiremos en el corto plazo los sobrantes de tesorería.

Caja

Se dejan 2.000 € inmovilizados para cubrir posibles contingencias a corto plazo, y no sufrir escasez de liquidez, importante, debido a que la mayor parte de nuestros pagos es al contado.

Tesorería

En esta partida se incluyen los resultados acumulados del estado de flujo de efectivo, ya comentados.



Patrimonio neto

Dentro encontramos los 200.000 € requeridos como inversión inicial (50% nuestro, 50% de inversiones ajenos). Además se incluyen los movimientos derivados de los resultados del ejercicio. Así, los primeros años el resultado negativo del primer ejercicio se coloca en la línea de *Resultados de años anteriores*, hasta que se ve compensado por los beneficios de años siguientes y ya se coloca en *Reservas*.

Deuda con bancos (Pasivo no corriente)

Colocamos en esta línea la parte de la deuda bancaria contraída de 70.000 € que aun nos falta por pagar, cuyo vencimiento es a más de 1 año.

Deuda con bancos (Pasivo corriente)

Colocamos en esta línea la parte de la deuda bancaria contraída de 70.000 € que aun nos falta por pagar, cuyo vencimiento es a menos de 1 año.

Proveedores

Como ya mencionamos dentro de este plan financiero, los únicos gastos que no pagaremos al contado, y que por tanto quedan pendientes de abonar al final del ejercicio, son los de Marketing y Mantenimiento web, cuyos contratos esperamos negociar con pago a 30 días, razonable teniendo en cuenta el tamaño y poder negociador de nuestra empresa en este momento inicial.

Hacienda acreedora

En este apartado encontramos los pagos a Hacienda derivados de las liquidaciones de IVA y el Impuesto de Sociedades, de ahí su elevado importe los últimos años.

Organismos seg social

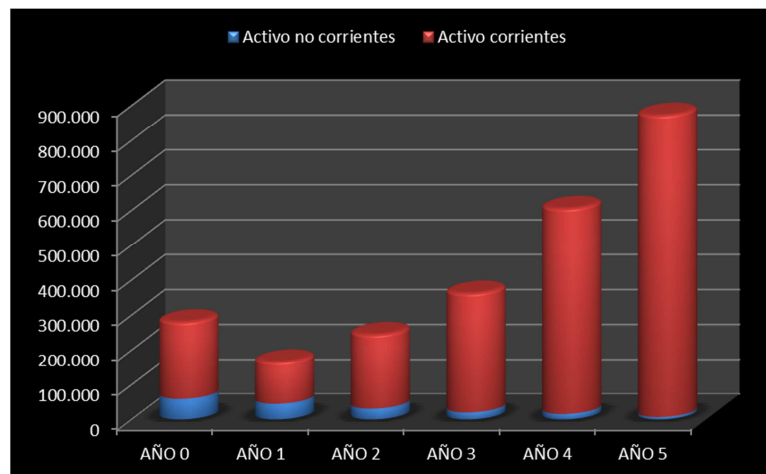
Por último en esta línea encontramos la deuda con los organismos públicos derivada del pago aplazado de la Seguridad Social de los trabajadores del último mes del año.

9.9. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

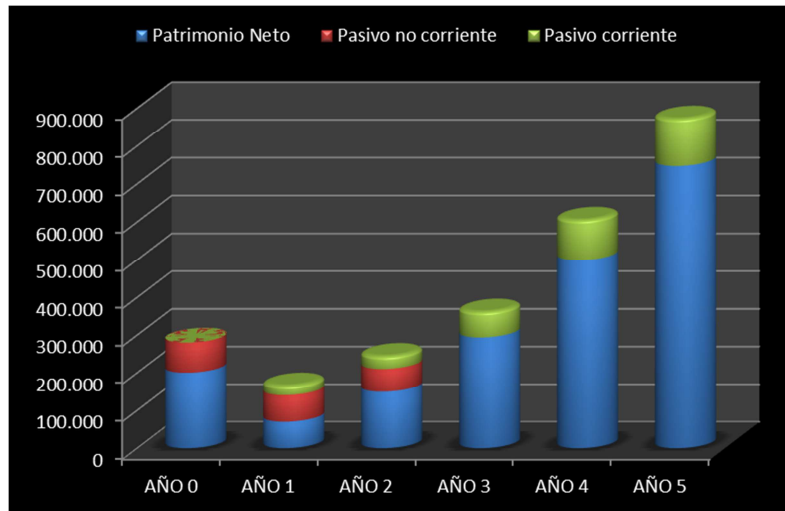
Una vez presentados todos los estados esperados en estos primeros 5 años de vida, convendría hacer un análisis técnico de los mismos, y comprobar si efectivamente el proyecto es rentable y atractivo, ya no solo para un inversor, sino incluso para nosotros mismos.

Del análisis del balance vemos como nuestra empresa es poco intensiva en capital fijo, y con el devenir de los años las dos partidas fundamentales son tesorería y patrimonio neto.

Como empresa intermediaria que no posee fábrica propia ni equipos productivos de relevancia, vehículos o inmuebles, y que además cobra al contado, poseemos una estructura de balance pequeña.



Composición Activo



Composición Pasivo

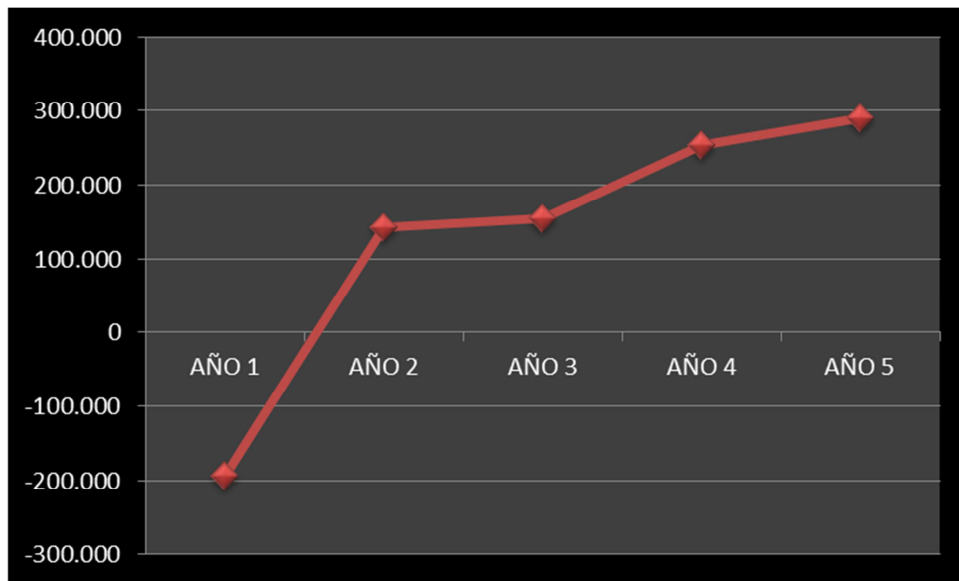
Por tanto encontramos que más del 90% de nuestro balance corresponde a efectivo (tesorería), cuya contrapartida mayoritaria es principalmente el patrimonio neto (reservas).

Esto significa dos cosas, por un lado la salud de la empresa es magnífica, dispone de mucha liquidez, y la segunda, no tan buena, no se está aprovechando ese exceso de tesorería que se consigue generar.

Esto se ha hecho así, ya que tras los primeros 5 años, y una generación de réditos importante, el inversor puede escoger dos cosas, o pedir que se repartan estos beneficios (e incluso que se liquide su aportación saliendo del negocio), o reinvertir lo conseguido.

La reinversión ya es algo en lo que hemos pensado, y ya hemos desarrollado en esta memoria, temas como la expansión nacional con más tiendas, la expansión internacional, nuevas líneas de producto, desarrollo de una red social completa, etc. Creemos que son interesantes acciones que aprovecharían la imagen generada y que reportarían importantes beneficios futuros.

Si miramos la generación de beneficio y de cash flow, observamos lo ya comentado, un primer año duro, con importantes pérdidas, y después un paulatino incremento.



Evolución cash flow

La estructura de gastos como ya hemos comentado, es intensiva en marketing y personal. El marketing es el pilar básico del crecimiento, sin fuertes inversiones en marketing, nunca creceríamos como esperamos, sin marketing no hay ventas.

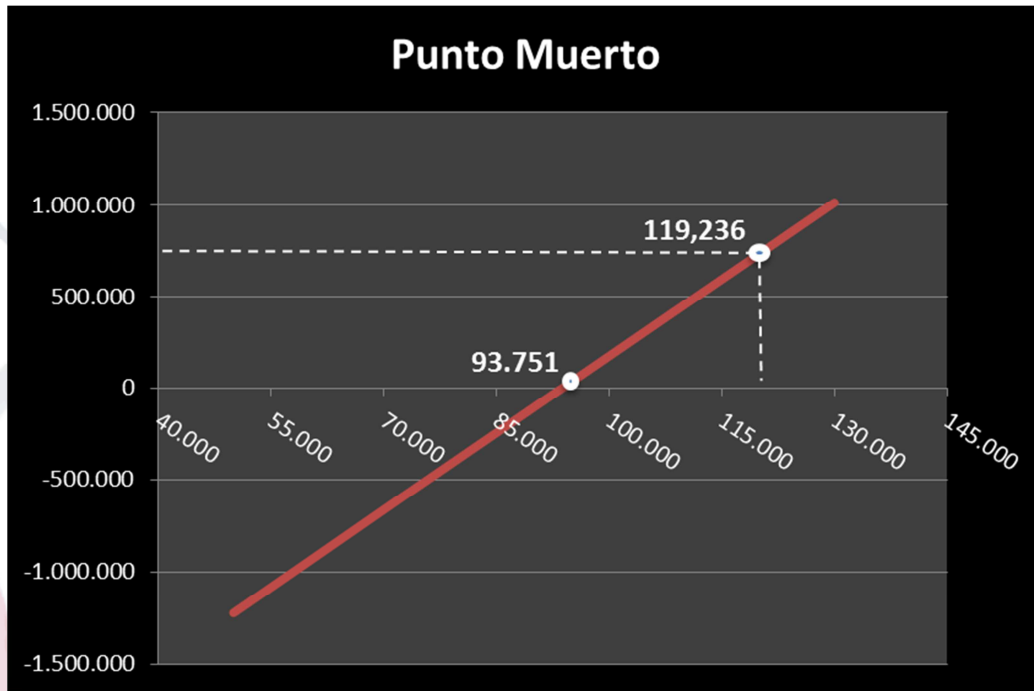
El margen bruto (margen de las ventas) ronda a lo largo de la proyección los 65% - 60% de recuperación de la facturación bruta.

En cuanto al margen del EBITDA sobre las ventas se sitúa en torno al 18%. De cada 10 euros que entran conseguimos retener 2 tras restar todos los gastos.

Ahora analizaremos unos cuantos ratios que pueden ser de gran interés para un inversor.

Punto muerto

Para poder cubrir el total de gastos previstos necesitaríamos vender en los 5 años 93.751 unidades. Actualmente tenemos previsto vender 119.236, lo que significa que tenemos un colchón de un 20% antes de incurrir en pérdidas.



Representación punto muerto en unidades vendidas

TIR

El cálculo del TIR con los flujos de caja obtenidos nos da un valor de 26,6%, lo que pensamos es una gran rentabilidad para la inversión dado el nivel de riesgo del proyecto.

VAN

Para calcular el VAN lo primero que debemos es decidir que tipo de descuento aplicaremos a los flujos futuros. En teoría lo ideal sería aplicar el WACC (Coste Medio Ponderado de Capital), utilizando el coste de la deuda y el coste del capital ponderados.

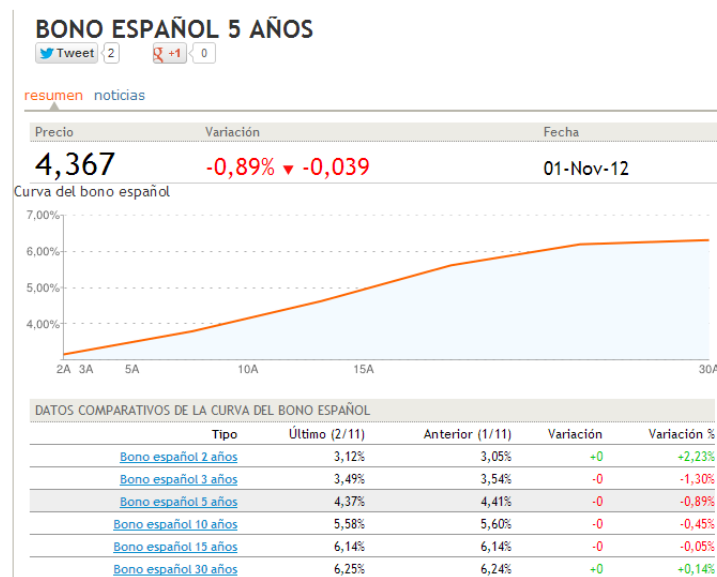
Teniendo en cuenta que el coste de nuestra deuda es del 7%, el bono español a 5 años esta en 4,37% (rentabilidad sin riesgo) tan solo nos quedaría aplicar un diferencial riesgo del mercado con respecto al activo libre de riesgo y la beta del proyecto.

Para la prima del mercado se ha utilizado un estudio / encuesta de la escuela de negocios IESE fechada en 2011 (mirar fuentes), en la que indican que este diferencial



según los expertos se sitúa en torno al 6%, por tanto ese es el valor que utilizaremos.

Por ultimo la beta que aplicaremos será de 1,5. Es casi imposible determinar una beta que refleje nuestro riesgo con respecto al del mercado, por falta de ejemplos reales en los que basarse, ya que no hay empresas de calzado cotizadas, y en el caso de haberlas difícilmente podríamos extrapolar un valor para nuestro pequeño proyecto. Es por ello que decidimos aplicar un corrector de 1,5, asignando así a nuestro capital una exigencia del 50% más de rentabilidad extra de la que ofrece el mercado con respecto a los activos sin riesgo. Creemos que es lo suficientemente realista esta hipótesis.



Cotización Bono Español

(Porcentaje)	Todos	Profesores	Analistas	Directivos
Promedio	5,9	5,5	5,6	6,1
Mediana	5,5	5,5	5,0	5,5
Desviación estándar	1,6	1,0	1,3	1,8
Q1	5,0	5,0	5,0	5,0
Q3	6,0	6,0	6,0	6,5
P10%	4,5	4,3	4,5	5,0
P90%	8,0	7,0	7,2	8,6
Máx.	15,0	8,0	11,9	15,0
Min.	1,5	3,0	2,0	1,5
Respuestas	930	92	305	533

Encuesta Prima de riesgo del mercado (IESE)



Cálculo del WACC

% Deuda	26%
% Fondos Propios	74%
Tipo interes bancario	6,16%
Tipo impositivo	20%
Renta fija (sin riesgo)	4,37%
Prima riesgo mercado	6,0%
Beta	1,5
WACC	11,2%

Con estos datos, el WACC obtenido es del 11,2%, y este es el coste de capital que aplicaremos para descontar los flujos futuros.

Con ello, el VAN obtenido es 190.233 €, lo que quiere decir que 5 años después de invertir 200k recuperamos la inversión inicial y además obtenemos un beneficio de 190k extras. Esto implica prácticamente un 100% en 5 años, una media de 20% anual.

Estos números nos parecen muy buenos, además teniendo en cuenta que no vemos un riesgo enorme en el proyecto, más bien todo lo contrario. No se trata de un producto rompedor e innovador, ni algo altamente tecnológico, que llevan asociado riesgos muy altos.

Pensamos que el nuestro es un proyecto con un riesgo financiero bajo, es un producto que existe, que sabemos que se va a vender, puesto que como explicamos en el análisis del mercado, todas las mujeres compran. Por tanto nuestra idea es darle una vuelta de tuerca y un añadido extra, a un producto que sabemos que funciona.

Pay back.

Con nuestras estimaciones, el tiempo estimado de recuperación de la inversión inicial (200.000 €) sería de 3 años y 10 meses (aprox.). Como hemos dicho, puede parecer un plazo de recuperación un poco largo, pero no dudamos de la viabilidad del proyecto.

Ratios de rentabilidad.

Ahora resaltaremos unos cuantos ratios de retorno.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	MEDIA
ROA	-0,98	0,43	0,48	0,41	0,34	0,30
ROE	-1,67	0,53	0,49	0,41	0,32	0,31
ROI	-0,63	0,42	0,74	1,07	1,23	0,57

La rentabilidad del activo y del patrimonio neto, vemos como caen, registrando valores mínimo al 5º año (sin contar las perdidas del primer año). Esto es debido, como también hemos comentado ya, a que la mayor parte del balance corresponde a tesorería inactiva, es por ello que tanto el activo como las reservas crecen con recursos que no se están aprovechando, lo que hace que las rentabilidades se vean mermadas.

Por ultimo el Return over Investment, quizás el más significativo de todos ellos, arroja unos excelentes resultados al final de la proyección, donde el beneficio del proyecto reporta un 120% de rentabilidad.

Para ser más consistentes con este análisis, calculamos el ROI de la media de los beneficios obtenidos, esto es 113.209 €, para un ROI promedio del proyecto de 0,57 lo que es lo mismo, de cada euro invertido estamos obteniendo 0,5 euros cada año.



9.10. P&L POR FUENTES DE INGRESO

Ahora que ya lo hemos visto todo con gran detalle, un análisis interesante sería conocer como se están comportando nuestras dos líneas de negocio: tienda física y web.

Este análisis individualizado nos ayudará a averiguar si por ejemplo la tienda física es rentable o significa un lastre para nuestro proyecto.

Lo principal de este ejercicio será asignar un correcto reparto de los costes entre ambos medios. El criterio general utilizado consiste en asignarle a la tienda todos aquellos costes en los que dejaríamos de incurrir en caso de quitarla.

Así, le asignamos los costes derivados de los alquileres, dependientas, transporte y la parte del coste del taller que le corresponde por su porcentaje de ventas con respecto al total.

Los resultados son los siguientes:

WEB

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	171.155	619.960	933.517	1.184.600	1.384.502
Coste de ventas	62.310	229.132	352.115	455.974	543.771
MARGEN BRUTO	108.845	390.828	581.401	728.626	840.730
Publicidad	147.184	113.710	173.096	217.372	253.310
Gastos de Personal	46.803	88.634	123.428	148.386	165.749
Transporte	16.881	59.705	91.244	116.426	137.760
Almacén	14.703	14.699	15.183	16.406	16.779
Web	4.082	4.164	4.247	4.332	4.418
EBITDA	-120.808	109.916	174.203	225.704	262.715
Amortización	7.634	7.634	8.149	3.249	3.249
EBIT	-128.442	102.281	166.054	222.455	259.466
Gastos financieros	0	4.312	617	0	0
Ingresos financieros	0	2.800	5.900	11.000	16.800
BAI	-128.442	100.769	171.337	233.455	276.266
Impuesto	-25.688	20.154	34.267	46.691	69.066
BDI	-102.754	80.615	137.070	186.764	207.199



TIENDA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	113.054	169.581	220.455	264.547	304.229
Coste de ventas	41.158	62.972	83.398	102.080	119.739
MARGEN BRUTO	71.896	106.610	137.057	162.467	184.489
Tienda	45.975	43.520	44.418	45.330	46.257
Dependientes	35.833	36.549	48.574	49.545	50.536
Personal taller	10.462	15.621	21.541	25.814	29.104
Transporte	1.397	1.425	1.453	1.482	1.512
EBITDA	-21.770	9.494	21.071	40.295	57.081
Amortización	6.312	6.312	6.312	6.312	6.312
EBIT	-28.082	3.182	14.760	33.984	50.769
Financieros	0	0	0	0	0
BAI	-28.082	3.182	14.760	33.984	50.769
Impuesto	-5.616	636	2.952	6.797	12.692
BDI	-22.465	2.546	11.808	27.187	38.077

Podemos ver como ambos medios son rentables por si mismos. La web soporta la mayor carga de gastos (marketing, gerente, almacén, financieros) ya que aunque eliminásemos la tienda del planteamiento del negocio, todos estos gastos permanecerían.

Como conclusión vemos que la tienda solo incurre en pérdidas el primer año, como cualquier otra tienda, y que a partir de entonces se costea por si misma con las ventas conseguidas en ella. Por tanto se decide mantenerla en la hipótesis inicial del proyecto como elemento de marketing y diferenciación con respecto a otros negocios online.

9.11. ESCENARIOS ALTERNATIVOS

Un análisis interesante es el de suponer escenarios que difieran de lo planteado con el modelo inicial, tanto un escenario en el que nos fuese mejor que lo previsto, y mas importante quizás, un escenario en el que las cosas no marchasen del todo bien.

Para ello suponemos una desviación de un 30% en las ventas estimadas en el caso base.

a. Escenario optimista

Si las ventas son un 30% más elevadas de lo esperado, tomaríamos sobre la marcha, en el año 3, una vez asegurada esta excelente performance, una serie de medidas para aprovechar ese remanente extra.

- Abrir una tienda en Barcelona.
- Ampliar el taller (y los operarios).
- Ampliar la gama oferta aprovechando el espacio vacío del almacén.
- Reducir la inversión de marketing al 12% porque habríamos conseguido nuestro objetivo de imagen ya, y porque sobre una cantidad mayor el porcentaje puede ser menor para llegar al mismo nivel de inversión.



Bajo estas premisas, la P&L seria la siguiente:

	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
Ventas	342.000	100%	1.014.750	100%	1.521.000	100%	1.903.500	100%	2.209.500	100%
Coste de ventas	124.507	36%	375.732	37%	574.361	38%	733.373	39%	868.477	39%
MARGEN BRUTO	217.493	64%	639.018	63%	946.639	62%	1.170.127	61%	1.341.023	61%
Publicidad	147.184	43%	113.710	11%	182.520	12%	228.420	12%	265.140	12%
Gastos de Personal	105.097	31%	152.805	15%	266.971	18%	298.145	16%	332.778	15%
Alquileres	53.950	16%	51.663	5%	94.780	6%	96.676	5%	98.610	4%
Transporte	21.813	6%	78.348	8%	122.409	8%	154.951	8%	182.853	8%
Mantenimiento Web	4.082	1%	4.164	0%	4.247	0%	4.332	0%	4.418	0%
Limpieza	1.536	0%	1.567	0%	1.598	0%	1.630	0%	1.663	0%
Seguros	1.443	0%	1.472	0%	2.220	0%	2.265	0%	2.310	0%
Seguridad	1.151	0%	1.174	0%	1.796	0%	1.832	0%	1.868	0%
Suministros	1.060	0%	724	0%	1.477	0%	1.507	0%	1.537	0%
Otros gastos	1.547	0%	1.686	0%	3.600	0%	3.135	0%	3.325	0%
EBITDA	121.370	-35%	231.706	23%	265.021	17%	377.234	20%	446.520	20%
Amortización	13.946	4%	13.946	1%	14.461	1%	9.561	1%	9.561	0%
EBIT	135.316	-40%	217.760	21%	250.560	16%	367.673	19%	436.959	20%
Gastos financieros	0	0%	4.312	0%	617	0%	0	0%	0	0%
Ingresos financieros	0	0%	2.800	0%	5.900	0%	11.000	1%	16.800	1%
BAI	135.316	-40%	216.248	21%	255.843	17%	378.673	20%	453.759	21%
Impuesto	27.063	-8%	43.250	4%	51.169	3%	75.735	4%	113.440	5%
BDI	108.253	-32%	172.999	17%	204.674	13%	302.938	16%	340.319	15%

La TIR con estas premisas sube al 48% y el pay back se sitúa en 2 años y 9 meses. Por su parte el VAN es de 471.645 €.



b. Escenario pesimista

Con una suposición de que las ventas son un 30% mas bajas de lo esperado, también habría que tomar una serie de medidas, para no comprometer la supervivencia del negocio. Al 3º año se tomarían las siguientes medidas:

- Cerrar la tienda.
- No ampliar el taller en el año 3.
- Reducir plantilla de operarios.

	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
Ventas	225.000	100%	564.750	100%	787.500	100%	999.000	100%	1.165.500	100%
Coste de ventas	81.912	36%	208.631	37%	296.877	38%	384.357	38%	457.576	39%
MARGEN BRUTO	143.088	64%	356.119	63%	490.623	62%	614.643	62%	707.924	61%
Publicidad	147.184	65%	113.710	20%	118.125	15%	149.850	15%	174.825	15%
Gastos de Personal	93.097	41%	120.312	21%	112.122	14%	125.468	13%	145.145	12%
Alquileres	53.950	24%	51.663	9%	10.612	1%	10.824	1%	11.041	1%
Transporte	14.712	7%	43.895	8%	61.578	8%	79.609	8%	94.029	8%
Mantenimiento Web	4.082	2%	4.164	1%	4.247	1%	4.332	0%	4.418	0%
Limpieza	1.536	1%	1.567	0%	1.598	0%	1.630	0%	1.663	0%
Seguros	1.443	1%	1.472	0%	783	0%	798	0%	814	0%
Seguridad	1.151	1%	1.174	0%	599	0%	611	0%	623	0%
Suministros	1.060	0%	724	0%	390	0%	398	0%	406	0%
Otros gastos	1.530	1%	1.554	0%	1.013	0%	1.074	0%	1.126	0%
EBITDA	176.657	-79%	15.885	3%	179.556	23%	240.049	24%	273.835	23%
Amortización	13.946	6%	13.946	2%	14.461	2%	9.561	1%	9.561	1%
EBIT	190.603	-85%	1.939	0%	165.095	21%	230.488	23%	264.274	23%
Gastos financieros	0	0%	4.312	1%	617	0%	0	0%	0	0%
Ingresos financieros	0	0%	2.800	0%	5.900	1%	11.000	1%	16.800	1%
BAI	190.603	-85%	427	0%	170.378	22%	241.488	24%	281.074	24%
Impuesto	38.121	-17%	85	0%	34.076	4%	48.298	5%	70.269	6%
BDI	152.482	-68%	341	0%	136.302	17%	193.191	19%	210.806	18%

Con estas medidas la TIR del proyecto se queda en 13.4% y el pay back se retrasa hasta el 5º año. El VAN por su parte se eleva a tan solo 28.693 €.

El proyecto no sería tan atractivo, pero al menos la continuidad del negocio está asegurada.

Presentamos un resumen grafico de ambos escenarios comparados con el modelo base:



9.12. CONCLUSIONES

B4U es un proyecto, a nuestro parecer, de bajo riesgo, que busca entrar en el mercado con fuerza gracias a grandes inversiones en marketing.

Se precisa una **inversión relativamente baja**, 270.000 € para empezar el negocio, 100k prestados por entidades bancarias, 100k mas de un inversor externo y 70k mas aportados por nosotros mismos.

El proyecto genera un cash flow que **recupera la inversión inicial el 3° trimestre del 3° año**, con una **TIR del 27%**.

Al final del 5° año el VAN del proyecto será de 190.000 €, lo que supone una **rentabilidad media del 20% anual**, y la tesorería disponible en balance será de 840.000 €.



10. Plan de Contingencias





10.1. CONTROL

A continuación se desarrolla un plan con la finalidad de motorizar y controlar los principales indicadores de la empresa. Esta motorización nos permitirá saber el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos y las posibles desviaciones que se puedan dar con respecto a dichos objetivos.

La finalidad es poder detectar con la suficiente rapidez los problemas que puedan surgir, y aplicar las medidas que sean necesarias, las cuales se detallarán en el posterior plan de contingencias.

I. Métodos de Control

En este apartado se definirá un criterio de control que nos ayude a decidir si nuestras estrategias funcionan correctamente.

Para ello, utilizaremos como herramienta el KPI (Key Performance Indicators o “indicadores clave del desempeño”). Este indicador es un valor numérico que se obtiene comparando datos relacionados con una actividad o proceso durante un periodo de tiempo determinado.

Se pueden definir KPIs en función de las actividades y procesos de la empresa:

Control:

- Seguimiento de la marcha del negocio.
- Medición del cumplimiento de objetivos.

Información:

- Sistemas periódicos de información adaptados a cada uno de los niveles receptores

Gestión:

- Medible para conocer su grado de consecución.
- Alcanzable.
- Coordinado.
- Reto.
- Involucrar al personal.
- Generar planes de mejora continua.



Estos indicadores deben tener estas cinco características cuyas iniciales coinciden con las cinco letras que forman la palabra (SMART = inteligente):

- S: Específico (Specific).
- M: Medible.
- A: Alcanzable.
- R: Relevante.
- T: escalado en el Tiempo.

De los anteriores, vamos a diferenciar dos tipos de sistemas de control:

- ✓ Informe de la marcha “virtual” de la empresa, los definiremos como KPI’s virtuales. El posicionamiento como tienda on-line referencia en bailarinas personalizadas es muy importante para tener una ventaja competitiva sobre el resto de empresas. Además, tener una buena aceptación inicial, aunque sea sólo por número de visitas y notoriedad también es necesario para que el cliente vaya perdiendo el ‘miedo’ a comprar calzado por internet.
- ✓ Informe de la marcha “real” de la empresa, los definiremos como KPI’s reales. Nos indiquen si las acciones empleadas en marketing, inversiones económicas y demás, se reflejan en las ventas de bailarinas.

II. KPIs Virtuales

Como se describe en el apartado del Plan de Operaciones correspondiente a la web y el software utilizado, el seguimiento y monitorización de los elementos definidos a continuación se realizan por medio de un servicio profesional contratado de forma anual. Este servicio dispone de herramientas que nos orientan y especifican ciertas tareas a realizar para que la web se posicione en los primeros lugares de buscadores como Google.



Las KPIs referentes a la web y que se deben analizar periódicamente son:

- ✓ **Análisis de la página inicial (HOME):**
 - Tiempo en la página.
 - Visitas.
 - Rebote.
 - Salidas.
- ✓ **Análisis general del sitio:**
 - Visitas.
 - Páginas por visita.
 - Visitas nuevas vs visitas recurrentes.
 - Visitas de buscadores: Orgánicas / PPC
 - Visitas desde Facebook.
 - Visitas desde landpages.
 - Rebote.
 - Visitas que llegan al carrito de la compra, pero no finalizan la compra.
Si la diferencia entre entradas al carrito y compras abiertas es alta querrá decir que no se informa de forma correcta de los gastos de envío, IVA o simplemente que la tarea de finalizar la compra es demasiado complicada.
 - Diferencias con el mes anterior.
- ✓ **Análisis de conversiones, indicando una valor económico para cada objetivo para poder presentar unos valores coherentes de ROI :**
 - Solicitar información.
 - Contactos.
 - Ventas.
- ✓ **Posicionamientos por términos clave**, indicando la posición en distintos buscadores tanto la pagina web como de los microsites o landpages.
- ✓ **Seguimiento de páginas concretas indicando:**
 - Visitas.
 - Tiempos.



- Rebote.
- Salida.
- Ingresos.
- ✓ **Valoración de los microsites.**
- ✓ **Análisis de ciertos contenidos** como “copys”, noticias, productos - relacionados.
- ✓ **Seguimiento de las páginas indexadas** por los distintos buscadores.
- ✓ En casos concretos también se hace un **seguimiento de la navegación que el usuario realiza sobre la web** para conocer en qué punto abandona la web sin comprar e identificar por qué se produce esta salida.

Las métricas presentadas anteriormente siempre se deben tratar en función del origen del tráfico: orgánico, PPC, redes sociales y enlaces patrocinados.

También se debe realizar un seguimiento puntual a acciones de marketing que se desarrollen, por ejemplo, sorteos, códigos descuentos, etc.

Posiciones en Buscadores

0

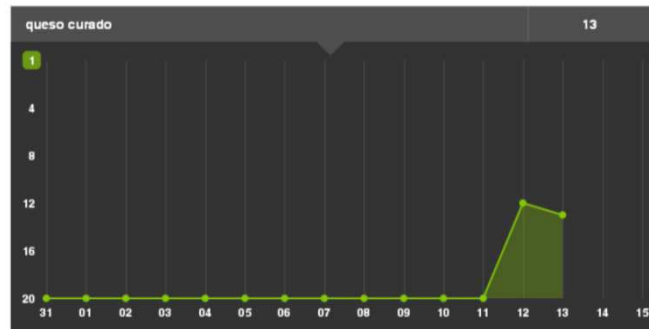
Palabras clave en primera posición de Google

Te mostramos las posiciones que ocupa tu web en los buscadores cuando los usuarios buscan determinada palabra clave.

[Compara tus datos](#)

Palabras Clave posicionadas en Google

Histórico de los últimos 15 días



Popularidad de tu web

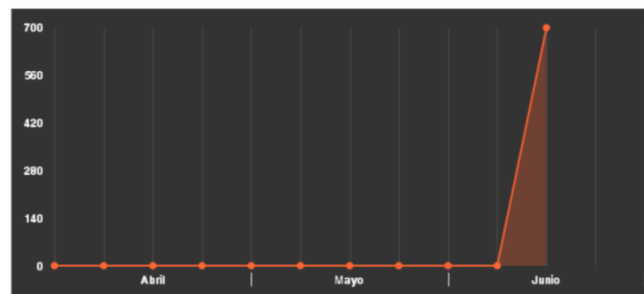
698

enlaces entrantes conseguidos desde 21 webs diferentes

La popularidad de tu web la medimos sumando el número de enlaces que recibes desde otras webs. Cuantos más enlaces de calidad recibas, mejor para el posicionamiento.

[Compara tus datos](#)

Enlaces entrantes que recibe tu web



Ejemplos de monitorización SEO.



III. KPIs Reales

Los KPI (Key Performance Indicator) de control básico serán:

ID		Actividad/Proceso
A	01	Online
	02	Flag ship store
B	01	Proveedores
	02	Almacén
	03	Taller
	04	Transporte
	05	RRHH
C	01	Financieros
	02	Marketing

Inicialmente se requerirá un control más exhaustivo, para medir la performance del lanzamiento de una manera casi inmediata. Una vez el producto esté asentado, el control se hará según el tipo de indicador para un buen seguimiento del desempeño.

Vamos a diferenciar entre los siguientes tipos:

- Eficacia.
- Productividad.
- Eficiencia.
- Satisfacción del cliente.
- Satisfacción del empleado.
- Calidad.
- Dimensionamiento.
- Informativos.

A continuación se definen brevemente los KPIs más comunes de una empresa de venta de calzado para los indicadores tipo B y C, y se definirán con más profundidad los indicadores específicos del negocio online que se pueden considerar más representativos, y que de un vistazo nos darán una idea fidedigna de como se encuentra la empresa.

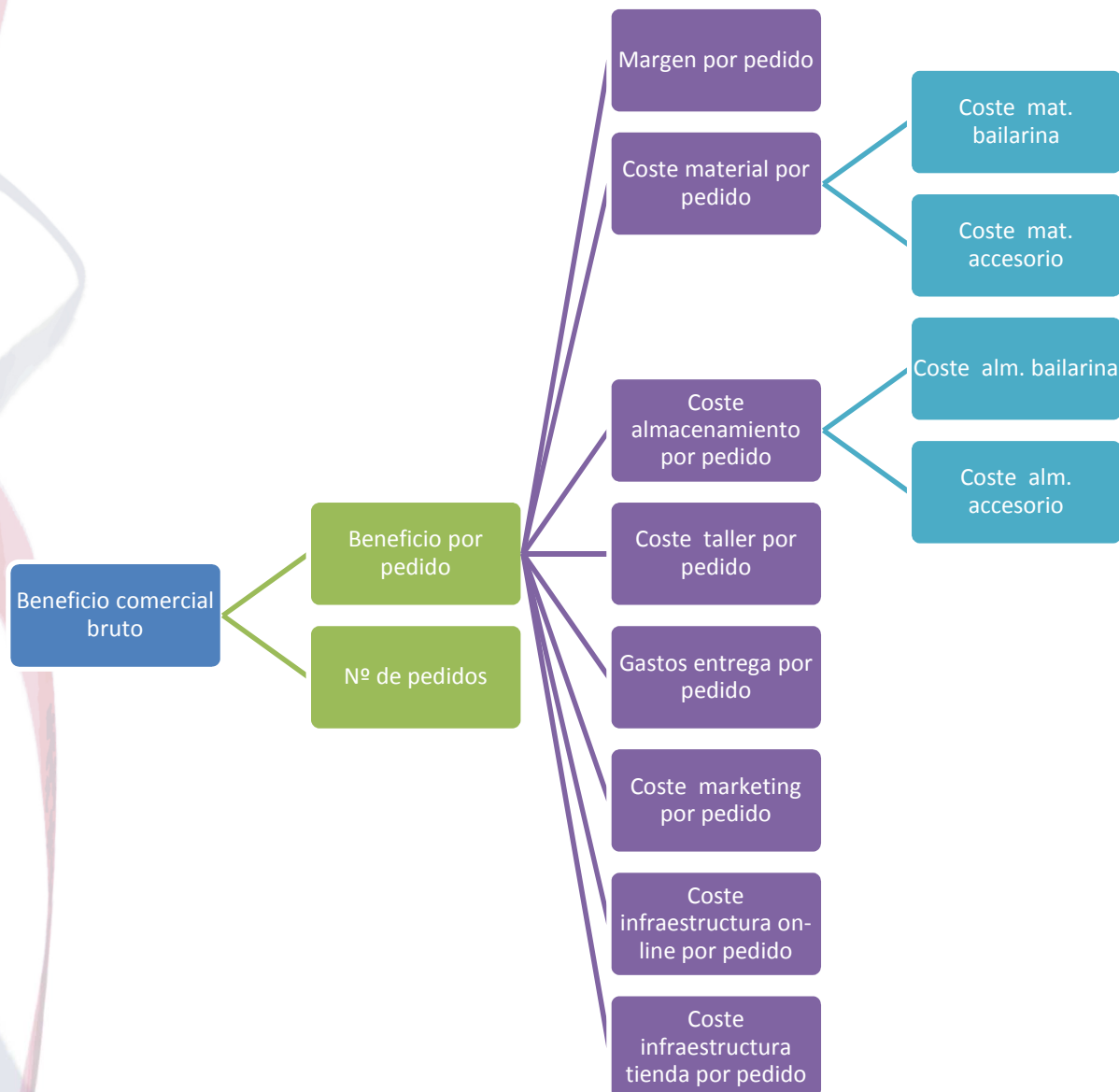


Indicadores Tipo C: Financieros y Marketing

KPIs del tipo económico-financieros estándar como: Ventas, EBITDA, EBIT, Rendimiento sobre el patrimonio, Activos, Cuota de mercado, Cantidad de clientes por empleado, Pay-back del coste de adquisición de clientes, Contribución marginal de nuevos clientes y el Porcentaje de las ventas de servicios generados por nuevos productos para medir nivel de innovación de la empresa.

Indicadores Tipo B:

En este caso los indicadores estándar que también se aplicarán y que en casi su totalidad estarán recogidos en el ERP informatizado, son: indicadores de Stock (demanda, cobertura, etc.), Suministro (plazos, disponibilidad, etc.), Producción (costes unitarios, capacidades, tasa de servicio, etc.), Transporte (costes unitarios, capacidades, tasa servicio, etc.). Un ejemplo de monitorización más concreta de estos indicadores sería como el gráfico siguiente:



Indicadores Tipo A:

A continuación se definen los KPIs del negocio online de venta de bailarinas de una forma más específica, que también se recogerán por el software ERP implantado en la empresa.

Se definen los siguientes parámetros:

- ✓ Tipo de Indicador.
- ✓ Importancia: Alta, Media, Baja.
- ✓ Definición.: breve explicación del KPI.

- ✓ Valor: Dato de comprobación. Referencia según objetivos. Se utilizará un código de colores tipo semáforo según el nivel de criticidad (Verde, Ambar, Rojo).
- ✓ Rango: Variabilidad aceptable respecto al valor de referencia.
- ✓ Responsable: Departamento o persona responsable.
- ✓ Seguimiento: periodicidad de las comprobaciones semanales, quincenales, mensuales, trimestrales...
- ✓ Determinar: Acciones a llevar a cabo según los resultados observados.
- ✓ Objetivo: Maximizar o Minimizar.



KPIs A_01_Online

ID		INDICADOR	TIPO	IMPORTANCIA	DEFINICIÓN	VALOR (Ejemplo Año 3)	RANGO *
Online	A_01_01	Ratio de Conversión	Eficiencia	Alta	Nº Transacciones / Nº Visitas [%]	2,9	± 0,2 %
Online	A_01_02	Ventas	Informativo	Baja	Ventas [€]	20.745	± 10 %
Online	A_01_03	Nº Visitas	Eficiencia	Alta	Nº Visitas [uds]	715.338	± 10 %
Online	A_01_04	Nº Transacciones	Informativo	Baja	Nº Transacciones [uds]	17.600	± 10 %
Online	A_01_05	Nº Uds vendidas	Dimensionamiento	Alta	Nº Bailarinas vendidas [uds]	20.745	± 10 %
Online	A_01_06	Valor Medio Venta	Rendimiento	Alta	Ventas / Nº Uds vendidas [€/ud]	44,74	± 1 €
Online	A_01_07	Fiabilidad Compra	Calidad	Alta	Nº Procesos Compra Iniciados/Nº Transacc [%]	99%	< 5 %
Online	A_01_08	Tiempo Medio Visita Compra	Comparativo	Media	Tiempo Total Visitas / Nº Transacc [s/compra]	6 min	± 2 min
Online	A_01_09	Página mayor abandono	Calidad	Media	Página con mayor nº de bajas	-	> 20 %
Online	A_01_10	Tipo entrega elegido	Comparativo	Media	Domicilio / punto colaborador / tienda	-	± 10 %
Online	A_01_11	Tiempo Medio Visita	Comparativo	Baja	Tiempo Total Visitas / Nº Visitas [s/visita]	8 min	± 5 min
Online	A_01_12	Nº Medio Páginas Visitadas	Comparativo	Baja	Nº Páginas Visitadas /Nº Visitas [uds]	5	± 5 pág
Online	A_01_13	Páginas más visitadas	Comparativo	Baja	Páginas más visitadas	-	> 60 %
Online	A_01_14	Página mayor tiempo medio	Comparativo	Baja	Página mayor tiempo medio	-	± 5 min
Online	A_01_15	Ventas por área geográfica	Comparativo	Baja	Nº Ventas por zona geográfica	-	Δ 10 %
Online	A_01_16	Lealtad Cliente	Satisfacción	Baja	Ratio clientes nuevos / Clientes antiguos	2	± 0,3
Online	A_01_17	Aplicaciones	Satisfacción	Media	Interacción con redes sociales [% clientes]	25%	± 15%

Representación: tipo gráfico o tabla datos.

ID		INDICADOR	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	DETERMINAR	OBJETIVO	REPRESENTACIÓN
Online	A_01_01	Ratio de Conversión	WEB/MKT	Mensual	- Acciones sobre el diseño de la página y oferta de producto. Nueva fijación de objetivos. - Acciones dimensionamiento (producción, rrhh, etc.). Nueva	Maximizar	Gráfico
Online	A_01_02	Ventas	WEB/Comercial/MKT	Semanal	- Revisión planes MKT, estrategias comerciales, diseños productos, web, etc. - Acciones dimensionamiento.	Maximizar	Gráfico
Online	A_01_03	Nº Visitas	MKT/WEB	Semanal	-Revisión planes MKT, estrategias comerciales, diseños productos, web, etc. Acciones de dimensionamiento. Planes SEO, SEM.	Maximizar	Gráfico
Online	A_01_04	Nº Transacciones	MKT	Semanal	- Información tipo compra.	Maximizar	Dato
Online	A_01_05	Nº Uds vendidas	WEB/Comercial/MKT	Semanal	- Ajustar producción a criterios estacionales y previsiones.	Maximizar	Gráfico
Online	A_01_06	Valor Medio Venta	Comercial/MKT	Mensual	- Ajustar PVP, opciones de diseño, accesorios.	Maximizar	Dato
Online	A_01_07	Fiabilidad Compra	ERP Software	Semanal	- Mantenimiento software, definir y mejorar medios de pago	Maximizar	Dato
Online	A_01_08	Tiempo Medio Visita Compra	ERP Software / MKT	Mensual	- Diseño y pasos web; estrategia ofertas.	Minimizar	Dato
Online	A_01_09	Página mayor abandono	ERP Software / MKT	Semanal	- Mantenimiento software, diseño web.	Minimizar	Dato
Online	A_01_10	Tipo entrega elegido	Comercial	Mensual	- Concretar factores entrega, ayuda para definir nuevas propuestas.	Minimizar	Dato
Online	A_01_11	Tiempo Medio Visita	ERP Software / MKT	Mensual	- Diseño y pasos web; estrategia ofertas.	Minimizar	Dato
Online	A_01_12	Nº Medio Páginas Visitadas	ERP Software / MKT	Mensual	- Diseño y pasos web; estrategia ofertas.	Minimizar	Dato
Online	A_01_13	Páginas más visitadas	ERP Software / MKT	Mensual	- Diseño y pasos web; estrategia ofertas.	Minimizar	Dato
Online	A_01_14	Página mayor tiempo medio	ERP Software / MKT	Mensual	- Diseño y pasos web; estrategia ofertas, mantenimiento software.	Minimizar	Dato
Online	A_01_15	Ventas por área geográfica	Comercial/MKT	Mensual	- Estrategias venta y comerciales por área geográfica.	Maximizar	Dato
Online	A_01_16	Lealtad Cliente	Comercial/MKT	Mensual	- Estrategias de fidelización.	Maximizar	Dato
Online	A_01_17	Aplicaciones	MKT	Mensual	- Definición de estrategias de MKT, campañas, nuevas oportunidades, etc.	Maximizar	Dato

Se expone a continuación un ejemplo del análisis del nivel de criticidad de dos de los KPIs más importantes como son el número de visitas y la tasa de conversión:

ID		INDICADOR	TIPO	IMPORTANCIA	DEFINICIÓN	VALOR (Ejemplo Año 3)	RANGO *
Online	A_01_01	Ratio de Conversión	Eficiencia	Alta	Nº Transacciones / Nº Visitas [%]	2,7 - 3,1	± 0,2 %
						2,3-2,7; ó > 3,1	
						< 2,3	
Online	A_01_03	Nº Visitas	Eficiencia	Alta	Nº Visitas [uds]	643.800 - 786.870	± 10 %
						<643.800; ó >786.870	
						<572.270	

ID	INDICADOR	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	DETERMINAR	OBJETIVO	REPRESENTACIÓN
Online	A_01_01	WEB/MKT	Mensual	- <2,7: Acciones sobre el diseño de la página y oferta de producto. Nueva fijación de objetivos. - > 3,1: Acciones dimensionamiento (producción, rrhh, etc.). Nueva fijación de objetivos.	Maximizar	Gráfico
Online	A_01_03	MKT/WEB	Semanal	- <643.800: Revisión planes MKT, estrategias comerciales, diseños productos, web, etc. -<572.270: Idem+acciones de dimensionamiento. Planes SEO, SEM. ->786.870: Acciones dimensionamiento. Estrategias MKT.	Maximizar	Gráfico

Durante el primer y segundo año los rangos de referencia serán más amplios debido a las grandes fluctuaciones que se van a producir en el proceso de expansión de la marca.

Se tendrá en cuenta la estacionalidad de las ventas según temporada y periodos concretos.

10.2. GESTIÓN DE RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIAS

A continuación se detallan una serie de medidas a tener en cuenta en lo que se ha definido como Plan de Contingencias, para paliar y reconducir aquellas situaciones que se alejen del normal desarrollo previsto en la evolución de la empresa.

También se puede denominar Gestión de Riesgos, ya que el objetivo es identificar y catalogar los posibles riesgos antes de que ocurran, y crear un plan de contingencia en el caso de que alguno de los riesgos identificados llegue a producirse.

Vamos a identificar una serie de riesgos agrupándolos según su condición:

- ✓ Online (tienda virtual y estructura informática).
- ✓ Tienda física.
- ✓ RRHH.
- ✓ Taller/Almacén.
- ✓ Proveedores.
- ✓ Transporte.
- ✓ Marketing.

Por cada uno de estos riesgos hay que identificar:

- ✓ Frecuencia o posibilidad de que ocurra el riesgo.
- ✓ Impacto en caso de que ocurra.
- ✓ Plan de contingencia.
- ✓ Coste del plan de contingencia.

Distinguiremos por tanto entre la Gestión de Riesgos con sus Planes de Contingencia y el Panel de control de KPI's con las acciones definidas en el mismo. En cierta forma los dos apartados son muy similares, pero para la Gestión de Riesgos nos vamos a centrar en los aspectos más puntuales que requieren una previsión y para el panel de KPI's se tendrá una idea global del funcionamiento de la empresa con las medidas a tener en cuenta orientadas más a objetivos y





estrategias. A pesar de ello, habrá ciertos riesgos o indicadores que puedan coincidir.

Hay ciertos aspectos comunes de los planes de contingencia de una empresa, como pueden ser primeros auxilios o actuación en caso de incendio, que se consideran incluidos aunque no se reflejen en el panel, con el fin de simplificar y centrarnos en los específicos de nuestro tipo de negocio.

A modo de resumen, se presenta la siguiente tabla de nivel de criticidad de los riesgos principales identificados. A cada riesgo se le ha asignado una probabilidad de ocurrir que unido al impacto que tendría en la empresa, genera en que nivel de criticidad se situaría. Hay cuatro niveles: Muy alto, alto, medio y bajo, a los cuales se les ha asignado un color para hacer más fácil su identificación.

		NIVEL DE CRITICIDAD			
		Muy Alta	Alta	Media	Baja
PROBABILIDAD	Muy Alta	Suministro mismo material a competencia	Fallo SEM o SEO	Entrega tardía o defectuosa del transportista	Caida Servidores, fallos ADSL, fallos sistema ERP
	Alta	Mala Publicidad /Sabotaje competencia	Enfermedad operario/ dependiente	Problemas funcionamiento WEB	Entrega tardía o defectuosa mercancía proveedores
	Media	Virus sistema informático	Falta de personal campañas especiales (vacaciones, navidades, etc..)	Subida de costes proveedores	Fallo Maquinaria taller
	Baja	Fallos impresoras taller	Fallos tabletas/CPU tienda	Fallo suministro eléctrico taller o tienda	Robo/inundación/ incendio tienda o taller
		Baja	Media	Alta	Muy Alta
		SEVERIDAD/IMPACTO			

Los dos riesgos con criticidad más alta, *entrega tardía o defectuosa de proveedores*, y *fallos en los servidores o sistemas de ERP*, ya han sido contemplados a lo largo de este plan. A ambos riesgos se le ha asignado un plan de contingencia para mitigar el riesgo, por lo que se puede afirmar que ya no constituyen un factor de alta criticidad para la empresa.

Ballerina For You

En las tablas posteriores, se detallan el plan de contingencia asignado a todos los riesgos detectados. Alguno de ellos ya han sido contemplados, como los dos principales, y el resto se irán contemplando y asimilando dentro del funcionamiento de la empresa a la largo del tiempo en función de su variación de criticidad.





PANEL DE CONTROL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIA

ID	RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	REPERCUSIÓN	PLAN DE CONTINGENCIA	COSTE DEL PLAN DE CONTINGENCIA
ONLINE	- Caída Servidor	1 vez cada 6 meses	ALTO	- Para total de actividad (ventas, erp, etc.)	- Tener servidor de reserva. - Backups constantes.	- 600 € - Contemplado en la contratación del servicio de hospedaje.
ONLINE	- Caída servicio ADSL en oficina o tienda física.	1 vez cada 6 meses	ALTO	- Acumulación de pedidos, imposibilidad de realizar gestiones.	- Conexión a internet de reserva mediante modem USB y de otra compañía.	- 12,5 €/mes unidad USB.
ONLINE / MKT	- Fallo de acciones SEM ó pérdida de posicionamiento SEO.	1 vez cada año	MEDIO	- Disminución de número de visitas web.	- Monitorización control de SEO y SEM.	- 1.440 €/mes - Contratación servicio profesional para gestión SEO-SEM.
ONLINE	- Hacker o Virus en plataforma web; fallo del correo; fallos de hardware.	1 vez cada año	MEDIO/ALTO	- Pérdida de tiempo y de información.	- Servicio mantenimiento informático, certificados seguridad, antivirus, etc.	- 1.500 € - Contemplado en la contratación servicio profesional para mantenimiento integral. - 450 € - Contemplado en Certificados seguridad web compra.
ONLINE	- Fallos de hardware (ordenador e impresora).	1 vez cada año	MEDIO/BAJO	- Pérdida de tiempo y de información o incluso material si no se hacen albaranes.	- Equipos reserva.	- 80 € - impresora reserva. - 750 € - ordenador reserva.
ONLINE / MKT	- Mala publicidad en redes sociales, comentarios dañinos, falsedades, etc.	1 vez cada mes	MEDIO/BAJO	- Pérdida de clientela. - Dañino para la imagen de marca.	- Identificación y contramedidas: rebatir argumentos dañinos. Identificar si es campaña dirigida por competencia. Actuaciones legales.	- 1.500 € - Contratación profesional para gestión de redes sociales.



PANEL DE CONTROL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIA

ID	RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	REPERCUSIÓN	PLAN DE CONTINGENCIA	COSTE DEL PLAN DE CONTINGENCIA
TIENDA FÍSICA	- Fallo tablets u ordenadores, rotura material.	1 vez cada 6 meses	BAJO	- Pérdida puntual de clientela.	- Tablets u ordenador de reserva para configuraciones.	- 200 € - tablet. - 450 € - ordenador reserva.
TIENDA FÍSICA	- Robo, inundación, pérdida de material.	1 vez cada 5 años.	ALTO	- Pérdida económica importantes, para total de producción.	- Seguro. - Sistema seguridad.	- 691 € - Seguro. - 575 € - Sistema seguridad.
TALLER/ALMACÉN	- Falta de suministro eléctrico.	1 vez cada 2 años	ALTO	- Para total de producción.	- Tener generador eléctrico para dar servicio a equipos informáticos, maquinaria taller e iluminación mínima.	- 1.000 € - Generador eléctrico portátil (2ºmano) y combustible.
TALLER/ALMACÉN	- Fallo o problemas con máquinas de producción.	1 vez cada 6 meses	ALTO	- Para total de producción.	- Mantenimiento preventivo semanal. - Maquinaria de reserva para uso alterno.	- 2.500 € - Maquinaria repuesto, mantenimiento incluido.
TALLER/ALMACÉN	- Robo, inundación, pérdida de material.	1 vez cada 5 años.	ALTO	- Pérdida económica importantes, para total de producción.	- Seguro. - Sistema seguridad.	- 752 € - Seguro. - 575 € - Sistema seguridad.
RRHH	- Falta de personal en campañas especiales de venta (navidad, puentes festivos, etc.)	4 veces al año	MEDIO	- Pérdida de volumen de ventas.	- Contratación temporal de trabajadores por ETT.	- 1.600 €/año.
RRHH	- Enfermedad operario/dependiente.	1 vez cada año	MEDIO	- Reducción de producción o ventas.	- Dependiendo de la duración de la baja se podrían cubrir puestos con cambios de turno, horas extras o en el peor de los casos contratación ETT.	- 1.400 €/año - Depende de medida y duración.
PROVEEDORES	- Entrega a mercancía fuera de plazo o defectuosa.	1 vez cada año	ALTO	- Paro o disminución de producción.	- Disponer de varios proveedores independientes. - Cláusulas contratos con sanciones.	- Δ+10% - Costes de material mayores que si sólo se tuviera un único proveedor y sin condiciones.



PANEL DE CONTROL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIA						
ID	RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	REPERCUSIÓN	PLAN DE CONTINGENCIA	COSTE DEL PLAN DE CONTINGENCIA
PROVEEDORES	- Entrega a mercancía fuera de plazo o defectuosa.	1 vez cada año	ALTO	- Paro o disminución de producción.	- Disponer de varios proveedores independientes. - Cláusulas contratos con sanciones.	- Δ+10% - Costes de material mayores que si sólo se tuviera un único proveedor y sin condiciones.
PROVEEDORES	- Subida de costes.	1 vez cada año	MEDIO/ALTO	- Descuadre de previsiones de gastos.	- Cláusulas contratos con sanciones. - Tener contactados posibles proveedores independientes antes de cada negociación periódica.	- Δ+5% - Costes de material mayores que si sólo se tuviera un único proveedor y sin condiciones.
PROVEEDORES	- Suministro de mismo material a competencia.	1 vez cada año	MEDIO	- Pérdida de ventaja competitiva.	- Cláusulas contratos con sanciones. - Tener contactados posibles proveedores independientes antes de cada negociación periódica.	- Δ+10% - Costes de material mayores.
TRANSPORTE	- Entrega a mercancía fuera de plazo o defectuosa.	1 vez cada año	ALTO	- Reclamaciones y devoluciones.	- Disponer de transportistas diferentes según zonas. - Diferentes tipos de entrega. - Seguimiento en tiempo real del pedido. - Cláusulas contratos con sanciones.	- Δ+15% - Costes de transportes mayores que si sólo se tuviera un único transportista y sin condiciones.

11. Conclusiones



A continuación, se presentan las principales conclusiones por las que consideramos que B4U es una inversión rentable y segura:

- ✓ El sector del calzado está en auge y a pesar de la crisis, mantiene buenos resultados.
- ✓ Las bailarinas son un producto básico para el público femenino, polivalente, de elevada rotación y que progresivamente va cobrando un mayor protagonismo en el sector del calzado.
- ✓ El modelo de negocio de B4U es poco arriesgado, ya que la propuesta de valor se basa en innovar sobre un producto de primera necesidad, depurando un modelo de negocio que está actualmente generando beneficios a otras empresas y apostando por la calidad. Además, la necesidad total de capital es contenida, ya que asciende a 200.000€.
- ✓ B4U sólo requiere de un esfuerzo moderado por parte del inversor, contribuyendo éste con 100.000€ y obteniendo, al cabo de cinco años, una rentabilidad media anual del 20%.
- ✓ B4U es una empresa flexible y que ofrece soluciones que abarcan diferentes públicos objetivos:
 - Bailarinas personalizadas por el propio cliente, con millones de posibles diseños diferentes.
 - Catálogo de bailarinas previamente diseñadas por el equipo de B4U, destinadas a todo aquel que quiera comprar unas bailarinas originales y diferentes, pero que no esté interesado en personalizarlas a su gusto.
 - Acceso a público no familiarizado con la compra online, gracias a la céntrica tienda de B4U en Madrid. Según el efecto ROPO (ver apartado de Análisis del Sector), este público puede representar hasta el 34% de las compras.
- ✓ Reinvirtiendo los recursos generados por B4U en sus cinco primeros años, la empresa es capaz de autofinanciar su crecimiento y el desarrollo de sus futuras líneas de productos.





- ✓ B4U resuelve los principales inconvenientes de similares negocios de comercio electrónico basados en la personalización de calzado:
 - Sencillo proceso de diseño y compra de bailarinas, a través de la web de B4U.
 - Asesoramiento en la compra web, por medio del buzón de correo electrónico que B4U habilita para atender al cliente.
 - Posibilidad de conocer B4U, sus diseños y realizar prueba de tallas en la tienda física de B4U.
 - El precio medio de las bailarinas de B4U es de 45€, asequible para todos los bolsillos y situado en una franja aceptada por nuestro cliente objetivo. Además, nos ubica en una muy buena posición respecto a la competencia en términos de precio de mercado.
 - B4U ofrece diferentes medios de pago de sus productos: Paypal, tarjeta de crédito o en efectivo en tienda.
 - Posibilidad de recogida de las bailarinas en la céntrica tienda física de B4U en Madrid o en la dirección especificada por el cliente, empleando diferentes medios de transporte (Puntos Kiala, Envío Nacional).
 - Las devoluciones de las bailarinas de B4U no suponen ningún coste para el cliente, siempre que se cumplan las condiciones de devolución estipuladas en la política de devoluciones de B4U.
- ✓ B4U va a realizar un gran esfuerzo comercial, basado en una estrategia de marketing agresiva. Así, conseguiremos atraer la atención de nuestro público desde el primer momento, potenciando las medidas online para lograr que la web de B4U sea el centro de nuestro negocio.
- ✓ Las redes sociales serán un aliado importante para promocionar nuestro negocio. Crear una comunidad online, potenciando la imaginación en los diseños, nos dará información de los gustos de nuestros clientes y nos permitirá involucrarlos aún más en nuestros productos, haciéndoles sentir partícipes de la experiencia B4U.
- ✓ B4U tiene un modelo de negocio robusto, que contempla la posibilidad de tres escenarios de ventas diferentes (adverso, normal y optimista) y que

evalúa los posibles riesgos operacionales, estableciendo planes de actuación para cada uno de ellos.

- ✓ La rentabilidad esperada del negocio es buena, ofreciendo, tras los cinco primeros años, una TIR estimada del 27% para el escenario más probable.

Por tanto y según lo anterior, demostramos que B4U es un negocio rentable, seguro, organizado, con un producto claro y un público objetivo dispuesto a comprarlo. Así, B4U es una empresa viable y con un gran futuro por delante, por la que nosotros apostamos, ¿y Vds.?



12. Anexos





ANEXO TABLA DE ACABADOS POSIBLES

N Acabado	Referencia	Foto	Concepto
1	CP-001		Punta cónica piel azul marino
2	CP-002		Punta cónica piel negro
3	CP-003		Punta cónica piel azul claro
4	CP-004		Punta cónica piel verde
5	CP-005		Punta cónica piel rosa
6	CP-006		Punta cónica piel rojo
7	CP-007		Punta cónica piel beige
8	CP-008		Punta cónica piel marron
9	CT-001		Punta cónica terciopelo azul marino
10	CT-002		Punta cónica terciopelo negro
11	CT-003		Punta cónica terciopelo verde oscuro
12	CT-004		Punta cónica terciopelo rojo
13	CT-005		Punta cónica terciopelo beige



14	CT-006		Punta cónica terciopelo marron
15	CC-001		Punta cónica charol negro
16	CC-002		Punta cónica charol marfil
17	CL-001		Punta cónica lunares azul marino
18	CL-002		Punta cónica lunares negro
19	CL-003		Punta cónica lunares beige
20	CL-004		Punta cónica lunares rojo
21	CR-001		Punta cónica rayas azul marino
22	CR-002		Punta cónica rayas rojo
23	CLEO-001		Punta cónica leopardo
24	CCEB-001		Punta cónica cebra
25	CSER-001		Punta cónica serpiente
26	RP-001		Punta redonda piel azul marino







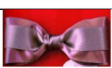















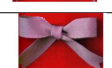



27	RP-002		Punta redonda piel negro
28	RP-003		Punta redonda piel azul claro
29	RP-004		Punta redonda piel verde
30	RP-005		Punta redonda piel rosa
31	RP-006		Punta redonda piel rojo
32	RP-007		Punta redonda piel beige
33	RP-008		Punta redonda piel marron
34	RT-001		Punta redonda terciopelo azul marino
35	RT-002		Punta redonda terciopelo negro
36	RT-003		Punta redonda terciopelo verde oscuro
37	RT-004		Punta redonda terciopelo rojo
38	RT-005		Punta redonda terciopelo beige
39	RT-006		Punta redonda terciopelo marron



40	RC-001		Punta redonda charol negro
41	RC-002		Punta redonda charol marfil
42	RL-001		Punta redonda lunares azul marino
43	RL-002		Punta redonda lunares negro
44	RL-003		Punta redonda lunares beige
45	RL-004		Punta redonda lunares rojo
46	RR-001		Punta redonda rayas azul marino
47	RR-002		Punta redonda rayas rojo
48	RLEO-001		Punta redonda leopardo
49	RCEB-001		Punta redonda cebra
50	RSER-001		Punta redonda serpiente

ANEXO TABLA DE ADORNOS










N	Tipo Adorno	Referencia	Foto	Dimensiones (ancho x alto)	Forma aplicación	Cuadrante	Pedidio Mínimo	Precio Unidad	Proveedor
1	Lazo	L-001 A (rojo)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	0,8	Belatti
2	Lazo	L-001 B (negro)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	0,8	Belatti
3	Lazo	L-001 C (azul marino)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	0,8	Belatti
4	Lazo	L-001 D (azul claro)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	0,8	Belatti
5	Lazo	L-001 E (verde oscuro)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	0,8	Belatti
6	Lazo	L-001 F (marron oscuro)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	0,8	Belatti
7	Lazo	L-001 G (azul claro)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	0,8	Belatti
8	Lazo	L-001 H (rosa)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	0,8	Belatti
9	Lazo	L-002 A (rojo)		5cm x 2cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	1	Belatti
10	Lazo	L-002 B (negro)		5cm x 2cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	1	Belatti
11	Lazo	L-002 C (azul marino)		5cm x 2cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	1	Belatti
12	Lazo	L-002 D (azul claro)		5cm x 2cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	1	Belatti
13	Lazo	L-002 E (verde oscuro)		5cm x 2cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	1	Belatti
14	Lazo	L-002 F (marron oscuro)		5cm x 2cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	1	Belatti
15	Lazo	L-002 G (azul claro)		5cm x 2cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	1	Belatti
16	Lazo	L-002 H (rosa)		5cm x 2cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	1	Belatti
17	Lazo	L-003 A (rojo)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	1	Belatti
18	Lazo	L-003 B (negro)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	1	Belatti
19	Lazo	L-003 C (azul marino)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	1	Belatti
20	Lazo	L-003 D (azul claro)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	1	Belatti
21	Lazo	L-003 E (verde oscuro)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	1	Belatti
22	Lazo	L-003 F (marron oscuro)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	1	Belatti
23	Lazo	L-003 G (azul claro)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	1	Belatti
24	Lazo	L-003 H (rosa)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1, T3 o T5	15	1	Belatti
















25	Lazo	L-004 A (rojo)		3cm x 3 cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1,T3 o T5	15	1,2	Belatti
26	Lazo	L-004 B (negro)		3cm x 3 cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1,T3 o T5	15	1,2	Belatti
27	Lazo	L-004 C (azul marino)		3cm x 3 cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1,T3 o T5	15	1,2	Belatti
28	Lazo	L-004 D (azul claro)		3cm x 3 cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1,T3 o T5	15	1,2	Belatti
29	Lazo	L-004 E (verde oscuro)		3cm x 3 cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1,T3 o T5	15	1,2	Belatti
30	Lazo	L-004 F (marron oscuro)		3cm x 3 cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1,T3 o T5	15	1,2	Belatti
31	Lazo	L-004 G (azul claro)		3cm x 3 cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1,T3 o T5	15	1,2	Belatti
32	Lazo	L-004 H (rosa)		3cm x 3 cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1,T3 o T5	15	1,2	Belatti
33	Lazo	L-005 A (rojo)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1,T3 o T5	133,33	0	Clement
34	Lazo	L-005 B (negro)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1,T3 o T5	133,33	0	Clement
35	Lazo	L-005 C (azul marino)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1,T3 o T5	133,33	0	Clement
36	Lazo	L-005 D (azul claro)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1,T3 o T5	133,33	0	Clement
37	Lazo	L-005 E (verde oscuro)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1,T3 o T5	133,33	0	Clement
38	Lazo	L-005 F (marron oscuro)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1,T3 o T5	133,33	0	Clement
39	Lazo	L-005 G (azul claro)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1,T3 o T5	133,33	0	Clement
40	Lazo	L-005 H (rosa)		5cm x 3cm	Proceso 1	P1,P3,P5, T1,T3 o T5	133,33	0	Clement
41	Aplique Lazo	AL-001		0,20 cm	Proceso 2	NA	50	0,11	Clement
42	Aplique Lazo	AL-002		0,20 cm	Proceso 2	NA	50	0,11	Clement
43	Aplique Lazo	AL-003		0,20 cm	Proceso 2	NA	50	0,11	Clement
44	Aplique	A-001		3cm x 3 cm	Proceso 3	P5	100	0,64	Aplistar
45	Aplique	A-002		3cm x 3 cm	Proceso 3	P5	100	0,56	Aplistar
46	Aplique	A-003		3cm x 3 cm	Proceso 3	P5	100	1,3	Aplistar
47	Aplique	A-004		5cm x 3cm	Proceso 3	P5	100	1,02	Aplistar
48	Aplique	A-005		5cm x 3cm	Proceso 3	P5	100	1,23	Aplistar



49	Aplique	A-006		3cm x 3cm	Proceso 3	P5	100	1,65	Aplistar
50	Aplique	A-007		3cm x 3cm	Proceso 3	P5	100	1,55	Aplistar
51	Aplique	A-008		5cm x 2cm	Proceso 3	P5	100	1,89	Aplistar
52	Aplique	A-009		5cm x 2cm	Proceso 3	P5	100	1,85	Aplistar
53	Aplique	A-010		3cm x 3 cm	Proceso 3	P5	100	1,3	Aplistar
54	Remache	RC-001		0,5 cm	Proceso 4	Todos cuadrantes	100	0,15	Aplistar
55	Remache	RC-002		0,5 cm	Proceso 4	Todos cuadrantes	100	0,12	Aplistar
56	Remache	RC-003		0,5 cm	Proceso 4	Todos cuadrantes	100	0,15	Aplistar
57	Remache	RC-004		0,5 cm	Proceso 4	Todos cuadrantes	100	0,17	Aplistar
58	Remache	RC-005		0,5 cm	Proceso 4	Todos cuadrantes	100	0,18	Aplistar
59	Remache	RC-006 A		2cm	Proceso 4	Todos los cuadrantes excepto P2,P4,T2 y T4	100	0,22	Aplistar
60	Remache	RC-006 B		2cm	Proceso 4	Todos los cuadrantes excepto P2,P4,T2 y T4	100	0,25	Aplistar
61	Remache	RC-006 C		2cm	Proceso 4	Todos los cuadrantes excepto P2,P4,T2 y T4	100	0,28	Aplistar
62	Remache	RC-006 D		2cm	Proceso 4	Todos los cuadrantes excepto P2,P4,T2 y T4	100	0,3	Aplistar
63	Remache	RC-006 E		2cm	Proceso 4	Todos los cuadrantes excepto P2,P4,T2 y T4	100	0,28	Aplistar
64	Remache	RR-001 A		2cm	Proceso 4	Todos los cuadrantes excepto P2,P4,T2 y T4	100	0,25	Aplistar
65	Remache	RR-001 B		2cm	Proceso 4	Todos los cuadrantes excepto P2,P4,T2 y T4	100	0,25	Aplistar
66	Remache	RR-001 C		2cm	Proceso 4	Todos los cuadrantes excepto P2,P4,T2 y T4	100	0,25	Aplistar
67	Remache	RR-001 D		2cm	Proceso 4	Todos los cuadrantes excepto P2,P4,T2 y T4	100	0,25	Aplistar
68	Remache	RR-001 E		2cm	Proceso 4	Todos los cuadrantes excepto P2,P4,T2 y T4	100	0,25	Aplistar
69	Remache	RR-002		0,5 cm	Proceso 4	Todos cuadrantes	100	0,25	Aplistar
70	Remache	RR-003		0,5 cm	Proceso 4	Todos cuadrantes	100	0,25	Aplistar
71	Remache	RR-004		0,5 cm	Proceso 4	Todos cuadrantes	100	0,25	Aplistar
72	Remache	RR-005		0,5 cm	Proceso 4	Todos cuadrantes	100	0,25	Aplistar

73	Remache	RR-006		0,5 cm	Proceso 4	Todos cuadrantes	100	0,25	Aplistar
74	Detalle	D-001		2cm	Pegado	Todos los cuadrantes excepto P2,P4,T2 y T4	100	0,44	Aplistar
75	Detalle	D-002 A		2cm	Proceso 3	Todos los cuadrantes excepto P2,P4,T2 y T4	100	0,43	Aplistar
76	Detalle	D-002 B		2cm	Proceso 3	Todos los cuadrantes excepto P2,P4,T2 y T4	100	0,42	Aplistar
77	Detalle	D-003		2cm	Proceso 3	Todos los cuadrantes excepto P2,P4,T2 y T4	100	0,43	Aplistar
78	Detalle	D-004		2cm	Proceso 3	Todos los cuadrantes excepto P2,P4,T2 y T4	100	0,41	Aplistar
79	Detalle	D-005		2cm	Proceso 3	Todos los cuadrantes excepto P2,P4,T2 y T4	100	0,41	Aplistar
80	Detalle	D-006 A		2cm	Proceso 3	Todos los cuadrantes excepto P2,P4,T2 y T4	50	1,8	Aplistar
81	Detalle	D-006 B (negra)		2cm	Proceso 3	Todos los cuadrantes excepto P2,P4,T2 y T4	50	1,8	Aplistar
82	Detalle	D-006 C (azul marino)		2cm	Proceso 3	Todos los cuadrantes excepto P2,P4,T2 y T4	50	1,8	Aplistar
83	Detalle	D-006 D (beige)		2cm	Proceso 3	Todos los cuadrantes excepto P2,P4,T2 y T4	50	1,8	Aplistar



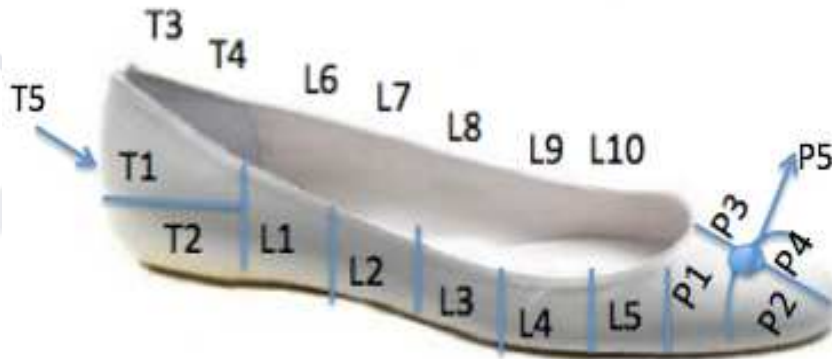
ANEXO HERRAMIENTAS TALLER

N	Herramienta	Foto	Utilidad	Precio unidad	Unidades año	Suministro 1 año	Proveedor
1	Tijeras zapatero		Cortar diversos materiales	5	2	10	Sogorbmac
2	Sacabocados		Agujeras la piel del zapato	10	2	20	Sogorbmac
3	Guantes		Protegen las manos del operario	3	12	36	Sogorbmac
4	Mascarillas		Para proteger en la utilización de pegamentos	2	24	48	Sogorbmac
5	Juego 6 Pinceles		Para aplicar el pegamento al zapato	10	2	20	Sogorbmac
6	Bigornia		Para sujetar el zapato	15	2	30	Sogorbmac
7	Corta hilos		Cortar sobrantes de hilo	5	2	10	Sogorbmac
8	Cola especial tejidos y piel 5l		Pegado de adomos	30	8	240	Sogorbmac
9	Disolvente limpieza pinceles 5l		Limpeza pinceles	20	3	60	Sogorbmac
10	Bobinas hilo piel		Coser lazos a la bailarina	3	96	288	Sogorbmac
11	Juego 10 Leznas		Agujas especiales para coser en piel	5	2	10	Sogorbmac
12	Dispensador cola		Mantiene en buenas condiciones la cola.	3	2	6	Sogorbmac
TOTAL EUROS						778	



ANEXO ASIGNACION ADORNOS A CUADRANTES

1. Cuadrantes bailarinas.



2. Medidas bailarinas por talla.

Talla	Cm	Dif.anterior	Dif. Acum.
36	23,5		
37	23,8	0,3	0,3
38	24,5	0,7	1
39	25,1	0,6	1,6
40	25,4	0,3	1,9
41	25,7	0,3	2,2

3. Asignación tipo adorno a cada cuadrante.

Tipo Adorno	Clase Adorno	Numero Cuadrante	Num. Adornos por cuadrante.	Max.adorno por bailarina
A	Lazos	P1,P3,P5, T1,T3 o T5	1	1
	Apliques	P5	1	
B	Remaches 0,5cm	T1, T3, P1 y P3	3	20
		Resto cuadrantes	2	
C	Remaches 2cm	Todos los cuadrantes excepto P2,P4,T2 y T4	1	5
	Detalles 2cm	Todos los cuadrantes excepto P2,P4,T2 y T4	1	

PREGUNTAS REALIZADAS A LOS PROVEEDORES ADORNOS.

A continuación se expone un guion de las preguntas que hay que realizar a los proveedores de adornos.

1. Presentarnos: Decirle que somos 5 socios montando una empresa de personalización de calzado tipo bailarinas.
2. Explicarle que se trataría de que nos fabricara una serie de adornos de bailarinas concretos.
3. ¿Fabrican adornos para bailarinas? ¿Qué tipo de adornos fabrican?
4. Con el documento de Personalización, comentarle los tipos de bailarinas que tenemos, los adornos que queremos y preguntarle qué adornos nos podrían facilitar.
5. Pedido
 - ¿Hay pedido mínimo de cada adorno? ¿Cuántas unidades?
 - ¿Cómo habría que realizarles el pedido? (teléfono, tiempo antelación, frecuencia...)
 - ¿Cuánto tardan en fabricar el pedido mínimo de las 336 combinaciones?
6. Tallas. ¿El adorno tiene el mismo tamaño para las tallas 36-41 o cambia? ¿Qué tamaños de adorno hay que considerar?
7. Transporte.
 - ¿Tienen acuerdo con algún transportista determinado? Precio del transporte.
 - Peso y volumen aproximado del pedido (necesitamos saber el peso y volumen para comentarlo con el transportista).
8. Precio y modo de pago (fraccionado...).



PREGUNTAS REALIZADAS A LOS PROVEEDORES CAJAS.

A continuación se expone un guion de las preguntas que hay que realizar a los proveedores de adornos.

1. Presentarnos: Decirle que somos 5 socios montando una empresa de personalización de calzado tipo bailarinas.
2. Explicarle que se trataría de que nos fabricara una serie de cajas para almacenar las bailarinas con el logotipo de la empresa.
Las cajas serían simples, de dos colores, con una tinta (solo se añadiría un color más la impresión del logotipo (ver fotografía).
3. Las cajas deberían alojar bailarinas de tallas 36 a 41, ¿tiene alguna recomendación en cuanto a las dimensiones?
4. Pedido.
 - a. Pedido mínimo.
 - b. ¿Cómo habría que realizarles el pedido? (teléfono, tiempo antelación, frecuencia...)
 - c. ¿Cuánto tardan en fabricar el pedido mínimo de 500 cajas?
 - d. ¿Podría facilitarnos una tabla escalada de precio/ pedido?
5. Transporte.
 - a. ¿Tienen acuerdo con algún transportista determinado? Precio del transporte.
 - b. Peso y volumen aproximado del pedido (necesitamos saber el peso y volumen para comentarlo con el transportista).
6. Precio y modo de pago



PREGUNTAS REALIZADAS A LOS PROVEEDORES CALZADO.

A continuación se expone un guion de las preguntas que hay que realizar a los proveedores de calzado.

1. Presentarnos: Decirle que somos 5 socios montando una empresa de personalización de calzado tipo bailarinas.
2. Explicarle que se trataría de que nos fabricara una serie de modelos de bailarinas concretos y básicos (sin adornos finales), en horma universal.
3. ¿Fabrican bailarinas? ¿Qué tipo?
4. ¿Qué colores y materiales fabrican? Preguntarles si nos fabricarían lo que queremos (ver documento de Personalizaciones). En números gordos, se trata de 300 unidades diferentes, ya que son 6 tallas y 25 tipos de bailarina por talla. Los tipos de bailarina salen de las siguientes combinaciones:
 - Por cada talla, dos punteras.
 - Por cada puntera, 25 acabados (8 lisos, 6 terciopelo, 2 charol 2 estampado rayas, 4 estampado lunares, 1 estampado leopardo, 1 estampado cebra y 1 estampado serpiente).
5. Pedido.
 - Pedido mínimo por cada combinación.
 - ¿Cómo habría que realizarles el pedido? (teléfono, tiempo antelación, frecuencia...)
 - ¿Cuánto tardan en fabricar el pedido mínimo de las 300 combinaciones?
6. ¿Sería posible que nos colocaran en el interior de la bailarina (plantilla) la etiqueta de nuestra empresa? ¿Cómo lo harían (cosido, impresión...)? ¿Qué necesitaría que les facilitáramos (plantilla de logo en un formato determinado...)?
7. Transporte.
 - ¿Tienen acuerdo con algún transportista determinado? Precio del transporte.
 - Peso y volumen aproximado del pedido (necesitamos saber el peso y volumen para comentarlo con el transportista).



8. ¿Fabrican adornos para bailarinas?
9. Precio y modo de pago.

PREGUNTAS REALIZADAS A LOS PROVEEDORES MAQUINA ADORNOS.

1. ¿Funciona con bailarinas?
2. ¿De qué materiales pueden estar fabricadas las bailarinas (forro externo e interno) para que la máquina opere?
3. Características de la máquina.
 - a. ¿Qué adornos se pueden colocar?
 - b. Partes diferentes de la máquina.
 - c. Requisitos de funcionamiento (electricidad y en dicho caso, tensión a la que opera).
4. Tiempo.
 - a. Número de adornos por hora que se pueden colocar.
 - b. Horas que puede estar la máquina en funcionamiento.
5. Mantenimiento.
 - a. Horas que puede estar la máquina en funcionamiento.
 - b. Mantenimiento necesario.
 - c. Fallos típicos (habrá que tenerlos en cuenta para prever nuestro plan de contingencias).
 - d. ¿Existe la posibilidad de contratar un plan de mantenimiento con ellos, de forma que podamos tener la máquina siempre operativa?
6. Formación.
 - a. ¿Es necesario personal cualificado para manejar la máquina?
 - b. ¿Imparten curso de manejo de la máquina? ¿Está incluido en el precio de la máquina?
7. Precio de la máquina y diferentes elementos necesarios para operar con ella.
8. Transporte y puesta en funcionamiento.
 - a. Preguntarles si nos enviarían la máquina a nuestro almacén (Madrid)
9. Modo de pago.



PREGUNTAS REALIZADAS EMPRESAS LOGISTICA.

1. ¿Cuánto tardan en realizar los transportes anteriores?
2. Precio aproximado de los diferentes transportes.
3. Modo de pago.



13. Fuentes





APARTADO 2

2.1. ANÁLISIS ECONOMICO

- [BOE \(Boletín Oficial del Estado\): Datos de Mayo 2012.](#)

2.2. ANÁLISIS TECNOLÓGICO

- [Fundación Opti: Estudio tecnología aplicada al sector del calzado.](#)
- [INESCOP: Instituto Tecnológico del Calzado y Conexas](#)

2.4. ANÁLISIS SOCIAL

- [INE: Instituto Nacional de Estadística, estimaciones de previsión de población 2001 a 2011.](#)
- [IVEX: Instituto valenciano de exportación: Calzado y componentes Marzo 2012.](#)

2.5. ANÁLISIS MERCADOS EXTERIORES

- [CBI \(Centre for the Promotion of Imports from developing countries\): The footwear market in EU.](#)
- [EUROMONITOR](#)

2.6 ANÁLISIS ENTORNO EXTERIOR: 5 FUERZAS DE PORTER

- [Marketlineinfo.com: Informe con código 0180-0619.](#)
- [FICE \(Federación de Industrias del Calzado Español\)](#)

2.7. ANÁLISIS ECOMMERCE

- [EAS Bussiness School. “Evolución e-commerce en España.](#)
- [INE. Instituto Nacional de Estadística.](#)
- Informe Diagnóstico Tecnológico del Sector Calzado, elaborado por el Observatorio de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información de red.es en colaboración con Fundetec y Anetcom.
- INESCOP.

- Departamento de Moda de la Oficina Comercial de España en Nueva York.
- E-global
- Estudios Richard Ellis

APARTADO 3

- MarketLine (www.marketlineinfo.com) Industry Profile: “Footwear in Spain”, February 2012
- Junio 2012-Expansión: Balanza comercial del calzado:
<http://www.expansion.com/2012/06/08/valencia/1339181059.html?a=a65b92d5a5de4761a30cc32044deb298&t=1340201481>
- Marzo 2012-Europapress: Sector calzado y exportaciones calzado español en 2011 según FICE
<http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-exportaciones-calzado-superan-2000-millones-2011-acercan-record-hace-diez-anos-20120315164351.html>
- Web Asociación Valenciana de empresarios del calzado.
<http://www.elcheshoes.com/portal/>
- Pinkermoda- Marzo 2012: Sector calzado se mantiene en 2011 según FICE.
<http://www.pinkermoda.com/noticia/el-sector-del-calzado-mantiene-2011/65532>
- Web Pretty Ballerinas <http://www.prettyballerinas.com/>
- Fashion from Spain - Abr 2012 “Pretty Ballerinas se instala en Beverly Hills)
http://www.fashionfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872_5539603_5527358_4576770_0,00.html
- Fashion from Spain - 2010: “Entrevista con David Bell, creador de Pretty Ballerinas”
http://www.fashionfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872_5539612_5563983_4256133_0,00.html
- Junio-2012- Expansión: Inditex crece hasta máximos históricos:
<http://www.expansion.com/2012/06/13/empresas/distribucion/1339566446.html>
- Mayo-Junio 2012- Encuesta de elaboración propia. Muestra de 210 mujeres





- Slideshare: Efecto ROPO Google T2O
<http://es.slideshare.net/tzomedia/la-publicidadonline-efecto-ropo-ponencia-googlet2-o>
- Teloenvioporseur: La influencia del efecto ROPO en el e-commerce
<http://teloenvioporseur.seur.com/la-influencia-del-efecto-ropo-en-los-e-commerce/>
- Comscore.
www.comscore.com
- Marzo 2012-Expansión: Calzado mantiene empleo y sube exportaciones
<http://www.expansion.com/2012/03/09/valencia/1331321509.html>
- Marzo 2012-Expansión: Personalización de productos como sector de máximo crecimiento
<http://www.expansion.com/2012/03/15/empleo/emprendedores/1331828321.html>
- FMAG- Abr 2012: Industria calzado prevé crecer
<http://es.fashionmag.com/news-248415-La-industria-del-calzado-espanol-preve-crecer-este-ano>
- Modaes.es- 20Junio 2012. “Entrevista Director asociación calzado italiano”
<http://www.modaes.es/back-stage/20120620/fabio-aromatici-anci-la-industria-espanola-del-calzado-esta-mas-expuesta-a-los-cambios-que-se-estan-produciendo-en-china.html>
- Julio 2011- El País: sector calzado sigue perdiendo empresas y empleo
http://elpais.com/diario/2011/07/13/cvalenciana/1310584693_850215.html
- FICE- “El sector del calzado, Informe anual 2010. España”
- AllInvest- Análisis sector calzado España (2009)
<http://www.al-invest4.eu/minisite/calzado/espana/espana1.html>
- Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid “Estudio sectorial de calzado de la Comunidad de Madrid”, Octubre de 2003.



APARTADO 5.2

- Almacén:
<http://www.idealista.com/>
- Estanterías:
<http://www.estanteriasalmacen.com/estanteria/8/62/decoplus/modulos-de-1518mm-de-alto/>
<http://www.estanteriasalmacen.com/articulo/390/decoplus/modulos-de-1518mm-de-alto/M%C3%B3dulo%20DecoPlus/>
- Mesa taller:
<http://www.milanuncios.com/juegos-de-herramientas/banco-de-trabajo-estacion-nuevos-56482590.htm>
- Silla taller:
<http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/00146677/>
- Portátiles
http://www.redcoon.es/B395989-Packard-Bell-EasyNote-ENTE11HC-2454G50Mn_Port%C3%A1tiles?refId=kuantokusta
- Mesa & silla despacho
<http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/60208728/>
<http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/20196807/>
- Impresora:
http://www.mercadoactual.es/mactual/IMPRESORA_MULTIFUNCIONAL_EPS_ON_STYLUS_SX435W_C11CB21308_332569_mactual.html



APARTADO 5.4

- Objetivo

[Efecto ROPO](#)

- Localización

Zona comercial elegida para la ubicación de nuestra [Flagship Store](#)

Competidores: [Zara](#), [H&M](#), [C&A](#), [MaryPaz](#) y [Corte Ingles](#).

- Costes

Para el cálculo del coste de ejecución de la tienda se toman como referencia los costes del [COAYCLE](#) .

[Mostradores](#) y [Sofá](#)

- Mobiliario

Mostrador:

<http://www.mostradores.es/producto.php?producto=499&cat=mostradores-para-comercios-mostradores-para-tiendas-serie-estandar>

Sofás:

http://www.medinox.net/epages/eb8635.sf/es_ES/?ObjectPath=/Shops/eb8635/Products/2543

APARTADO 5.5

Empresas de logística contactados:

- [SEUR](#)
- [Kiala](#)
- [MRW](#)
- [UPS](#)
- [CHRONO EXPRESS](#)
- [NACEX](#)
- [CORREOS](#)

Alquiler de Furgoneta:

- [Banesto renting Cars](#)



APARTADO 5.6

Empresas contactadas

- Dominios, Hosting, Tienda-online:
- Arsys: <http://www.arsys.es>
- Hostalia-Acens: <http://www.hostalia.com>
- 1and1: <http://www.1and1.es>
- Diseño Web y Fotografía
- Arnáez Fotógrafos: <http://www.arnaezfotografos.es>
- Cerotec: <http://www.cerotec.net>
- Altamiraweb: <http://altamiraweb.net>
- Software, Diseño, Hosting:
- AsSoftware: <http://www.assoftware.es>
- EsSystem: <http://www.essystem-online.com>
- Hospedaxes: <http://www.hospedaxes.com>

APARTADO 5.7

- [Belatti](#) (Proveedor final)
- [Calzados Chinsa](#) (Segundo Proveedor)
- [Calzados Magrit](#)

Los proveedores adornos contactados han sido los siguientes:

- [Clement Accesorios.](#)
- [Aplistar](#)
- [Antisa](#)
- [Creaciones Anysa](#)
- [Corbi accesorios](#)
- [Belatti](#)



APARTADO 5.8

- Aplistar SL
- Belatti

APARTADO 5.9

- Cartonajes mimó
- Cartonajes Salinas

APARTADO 5.10

- SPJOVER
- SOGORMAC
- ESCOLANO MAQUINARIA

APARTADO 5.11

- www.plusqlink.com
- www.urlespia.es
- www.conversionchronicles.com
- www.marketindirecto.com
- www.eyebaster.com
- www.mediamind.com
- www.fashionfromspain.com
- www.todoespana.es
- www.ocio-online.com



APARTADO 6

Objetivos:

[FICE](#): Anuario 2011

- Precio:

[Pretty Ballerinas](#)

[Lucia Bailarinas](#)

[Mis Bailarinas Exclusivas](#)

- Briefing

[INE](#): Datos población española 2011.

- Promoción:

[ADEUVE](#) : Empresa gestión emails.

[SEM](#): Search Engine Marketing

[SEO](#): Search Engine Optimization

[Bluesphere](#): Empresas de mantenimiento de SEO y SEM.

[Hola.com](#): Tarifas

[Vogue.com](#): Tarifas

[Oblicua](#): información en publicidad

[Happyideasblog.com](#): Los bloggers que marcan tendencias.

Web de venta privada:

- [Privalia.com / Buyvip.com](#)
- [Expansion.com](#)
- [Modaes.es](#)

Promoción Offline:

- [Iberpiel](#): Feria del Calzado en IFEMA Madrid.
- [Vogue Fashion Night Out](#): Evento realizado con motivo de la semana de la moda de Madrid. Organizado por la revista Vogue.
- [Revistas Ari.com](#): Datos audiencias revistas impresas

APARTADO 10

[GRUPO SCAPE](#): Indicadores a tener en cuenta en la búsqueda SEO

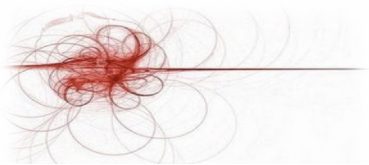
[SIGWEB](#): Matriz del riesgo



Ballerina For You



Bailarinas para todo	2
Ballerina For You (B4U).....	2
Una visión del sector del calzado.....	3
Nuestros objetivos y sueños.....	4
Producto B4U.....	5
Propuesta operacional B4U.....	6
Nuestro público objetivo.....	8
Nuestros competidores.....	8
Estrategias para darnos a conocer.....	9
Cómo llegamos a nuestras clientas.....	10
¿Cuánto cuestan?	11
Equipo B4U.....	12
Control y Gestión de riesgos.....	13
Las Finanzas.....	14
Inversión necesaria.....	14
Proyección de ingresos y gastos.....	15
Indicadores de rentabilidad.....	17
Escenarios alternativos.....	18
Conclusiones.....	19





Ballerinas para todo

En los últimos años y atendiendo a diversos factores, se ha ido progresivamente estandarizando el empleo de calzado tipo bailarina entre la población femenina. Se trata de un calzado simple, **cómodo, de precio contenido, poco aparatoso y polivalente**, pues es posible combinarlo con ropa informal o incluso con los atuendos más formales.

El diseño y campo de actuación de las bailarinas está en constante evolución, abarcando, desde bailarinas básicas monocolor, con un simple lazo como adorno y de uso *casual*, a bailarinas de tejidos exclusivos y cubiertas de joyas, destinadas a ocasiones especiales.

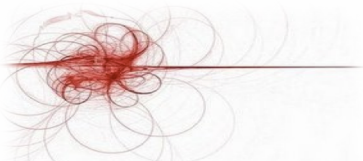
En síntesis, **las bailarinas son un calzado básico**, que el 81% de las mujeres tiene en su armario y emplea casi a diario; así pues, bailarinas para todo.

Ballerina For You (B4U)

Ballerina For You, en adelante B4U, ofrece a sus clientes la **experiencia de personalizar sus propias bailarinas**, convirtiéndolos en diseñadores del calzado que llevan y por lo tanto, haciéndoles sentir portadores de un producto único.



Así, el objetivo de B4U es revolucionar el sector del calzado, introduciendo el concepto de **calzado único para todos** o personalización masiva, e integrando un servicio, posibilidades de compra, calidad y precio sin comparación en el sector. Con esto, B4U pretende posicionarse dentro del mercado español como una marca referente en la personalización de bailarinas.



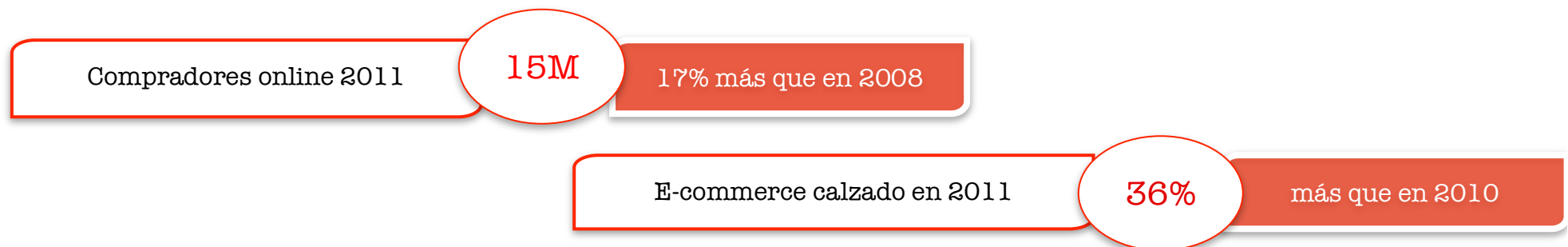


Una visión del sector del calzado

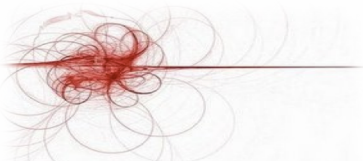
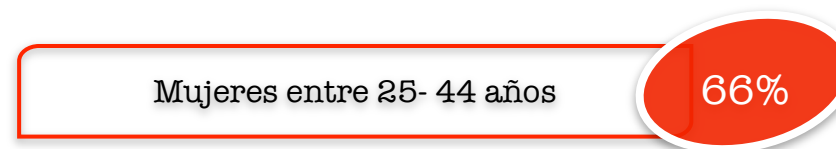
El **sector del calzado en España**, como muchos otros sectores, se ha visto afectado por la crisis actual. Sin embargo, hoy en día está viviendo un **gran crecimiento**, debido, principalmente, al aumento de las exportaciones, fruto de la estrategia de posicionar a nuestro país como productor de calidad y diseño en el calzado, logrando ser el **segundo exportador de la UE**.

Internamente, el grueso de las ventas lo representa el calzado femenino, que asciende al **56%** de éstas.

Dentro del sector, juega un papel muy importante el comercio electrónico o **e-commerce**, que en los últimos años ha sufrido un crecimiento espectacular:



Pero, ¿quién compra más a través de internet? Las mujeres, que son precisamente nuestro público objetivo.





Nuestros objetivos y sueños

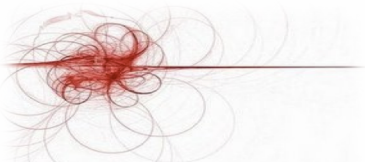
La misión de B4U es posicionarse dentro del mercado español como un **referente en la personalización** del calzado tipo bailarina.

Queremos ser reconocidos por:

- ✓ **100% orientación al cliente.** Él es quien hace su producto.
- ✓ **Simplicidad de procesos.** Personalización fácil y muy visual.
- ✓ **Calidad del producto.** Materiales "Made in Spain".
- ✓ **Precio contenido.** No es un lujo el tener algo único.

Y en el **futuro:**

- ✓ Esperamos seguir creciendo con **más líneas de productos** que combinen a la perfección con las bailarinas: Complementos (bolsos, cinturones...) y una línea infantil (Tallas del 24 al 35).
- ✓ También, soñamos con **operar en otros países** y siempre respaldados por la calidad que caracteriza al calzado español.





Producto B4U

B4U ofrece a sus clientes un **producto exclusivo y de calidad, casi único**. Ponemos a disposición de cualquiera, una gama casi ilimitada de personalizaciones, de forma que cada cliente pueda moldear SU propia bailarina.

Para adaptarnos a cualquier público, **también dispondremos de una línea de bailarinas terminadas**, logrando que las clientas más tradicionales no se vean apartadas de nuestra marca. Este catálogo de modelos acabados será expuesto tanto en la web como en la céntrica tienda física de B4U en Madrid. De este modo estaremos llegando a todos los públicos.

Por último, las bailarinas B4U destacan, además, por su calidad, puesto que se trata de **calzado fabricado 100% en España**. En B4U estamos preocupados por nuestras clientas y éstas nos han revelado que, para ellas, la comodidad es un factor crucial, por lo que no podemos ofrecer un producto de gran diseño pero de baja calidad, incómodo y que dañe el pie. Así, apostamos por calzado de fabricación española, que nos garantiza que lo ofrecido es de máxima calidad.



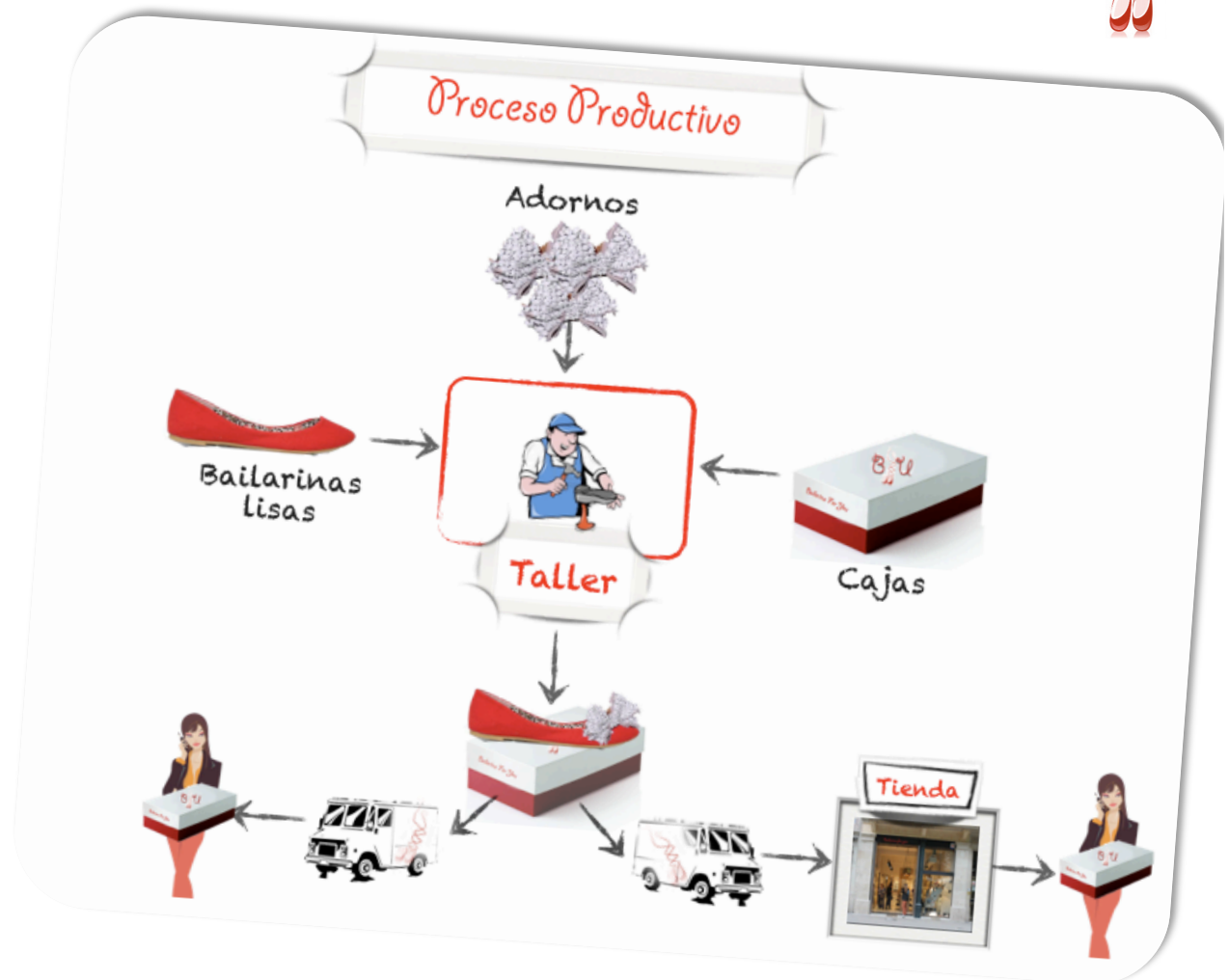


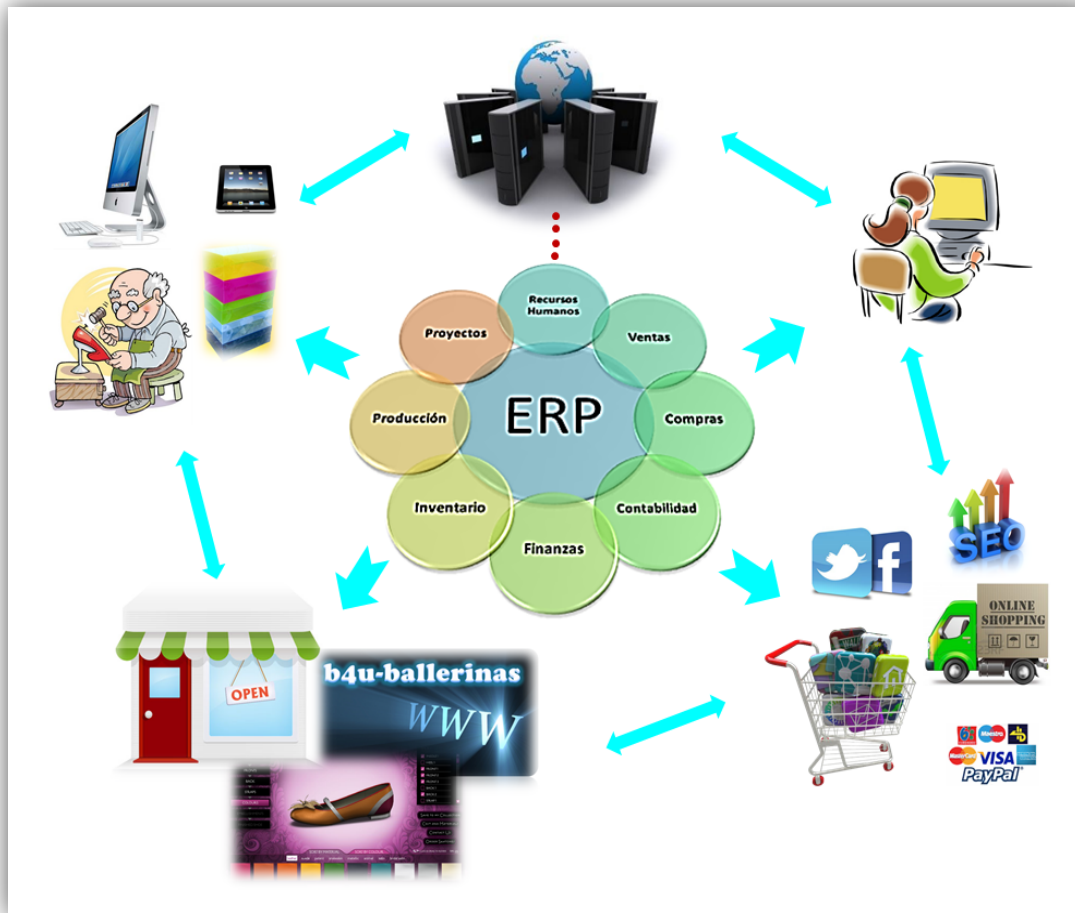
Propuesta operativa B4U

B4U no fabrica bailarinas, ya que preferimos confiar esta tarea a especialistas que nos garanticen alta calidad y comodidad. Así, a partir de los pedidos de bailarinas lisas, adornos y cajas a sus respectivos proveedores, y tras un proceso artesanal de transformación que tiene lugar en nuestro taller, elaboramos las bailarinas personalizadas a gusto del cliente, que le serían entregadas directamente o a través de nuestra céntrica tienda en Madrid.

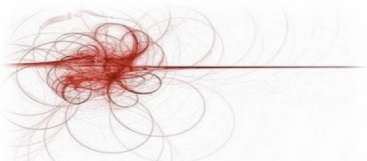
Al ser una empresa eminentemente online, **nuestra Web goza de un especial protagonismo**. La estructura del soporte online y del sistema ERP, se caracteriza principalmente por los siguientes aspectos:

- ✓ Alojamiento web en servidores dedicados.
- ✓ Diseño web personalizado.





- ✓ Arquitectura Website adaptada a nuevas tecnologías.
- ✓ Software de configurador de productos. Amplia base de datos fotográfica.
- ✓ Interacción con los clientes y entre clientes: Facebook, Twitter, etc.
- ✓ Cesta de compra y pago mediante diferentes medios (tarjeta, paypal, etc). Certificado SSL.
- ✓ Servicio dedicado a monitorización y gestión de SEO y SEM.
- ✓ Servicio integral de mantenimiento de servidores, software y hardware de la empresa.
- ✓ ERP: Enterprise Resource Planning o Planificación de Recursos Empresariales, servirá para cubrir toda la Gestión Comercial (fichas técnicas, compras, ventas y gastos, estadísticas, CRM (Customer Relationship Management con certificados de protección de datos), y Control de la Fabricación y Almacén (control de taller propio y proveedor dedicado, gestión documental).



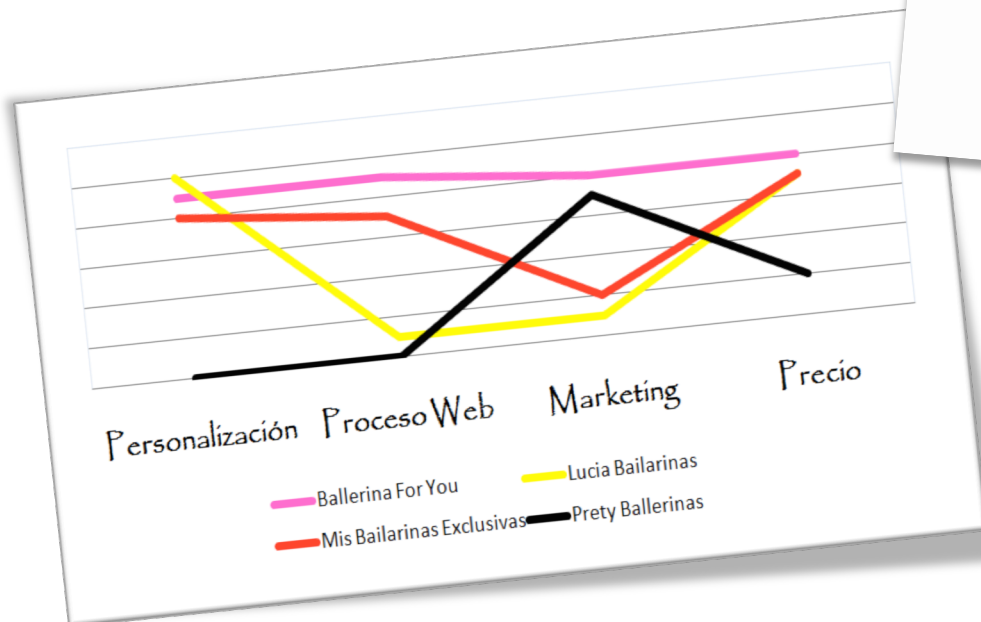
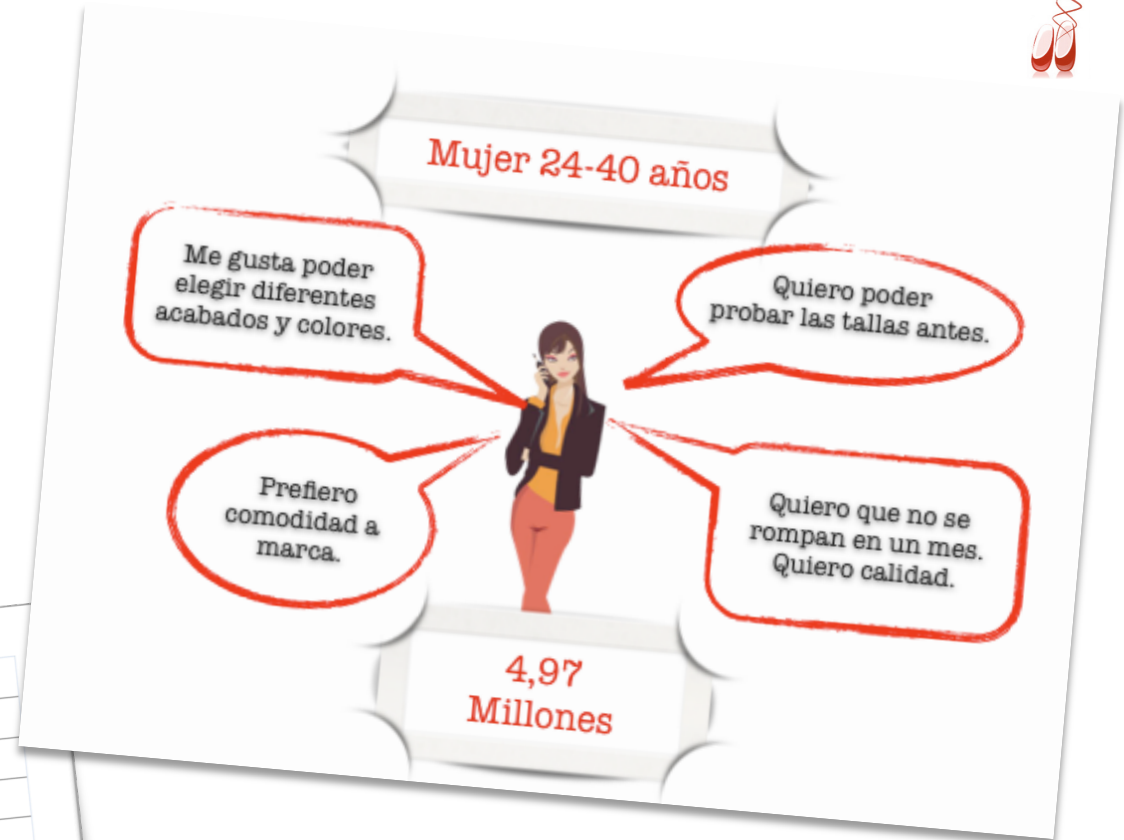


Nuestro público objetivo

En B4U hemos analizado nuestro público, preguntándole sus hábitos a la hora de adquirir zapatos, y de ahí hemos deducido nuestro **perfil de cliente**:

Nuestros competidores

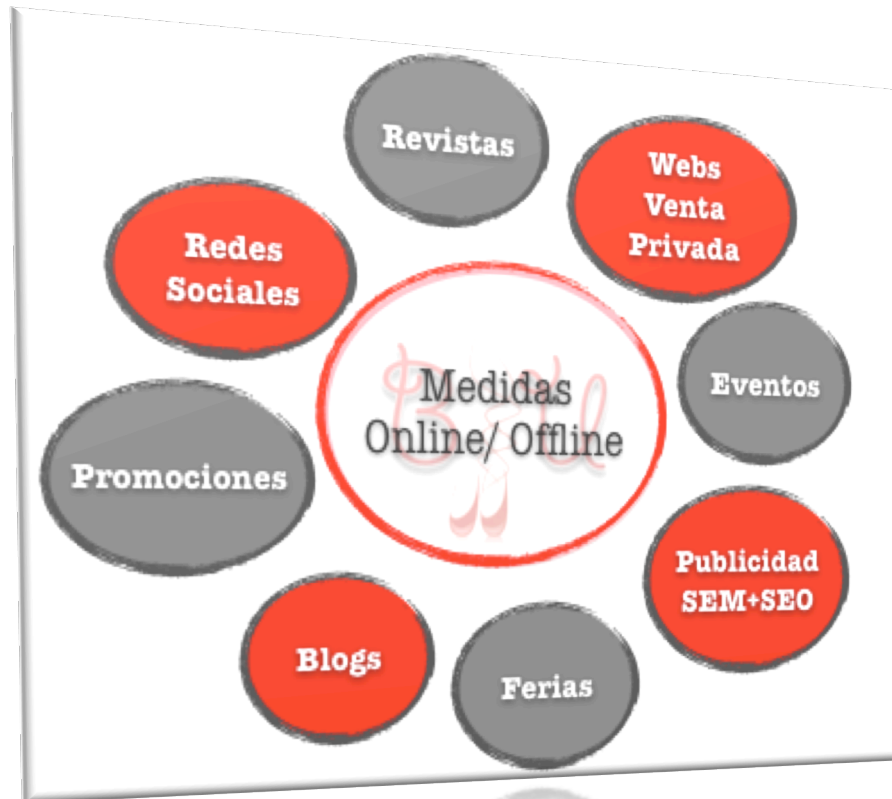
Como **queremos estar a la altura de los mejores**, hemos analizado a nuestros principales competidores, y tras



valorar las capacidades de personalización que ofrecen, la sencillez de su web y proceso de diseño, su esfuerzo en Marketing y la competitividad del precio de sus productos, presentamos la siguiente comparativa.



Estrategias para darnos a conocer

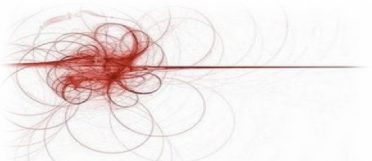


Hemos diseñado dos formas de penetrar en el mercado, a través de medidas de Marketing Online y Offline.

Conviene destacar la **presencia de B4U en las redes sociales**, ya que se trata de un medio clave y de plena actualidad para interactuar con el cliente.

Nuestro objetivo es llegar a tener una **comunidad de clientes interesados en diseñar sus bailarinas**, para lo cual crearemos el evento mensual de la Diseñadora del mes. En él, se publicarán los diseños de nuestros clientes y el más votado se comercializará, de forma que el cliente responsable de ese diseño obtendrá parte de las ganancias generadas por su venta.

Vota a tu diseñadora favorita



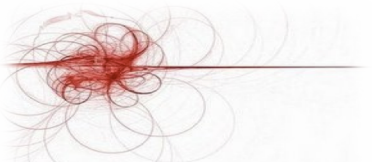


Cómo llegamos a nuestras clientas

Para facilitar la compra y adaptarnos a cualquier tipo de cliente, los productos de B4U serán accesibles por dos vías diferentes, Web y Tienda. La web de B4U será el centro de nuestro negocio y como tal, presentará un diseño amable, muy visual y orientado a facilitar la compra. Complementando a nuestra web, se encuentra nuestra céntrica tienda física en Madrid, mediante la cual, además, podremos



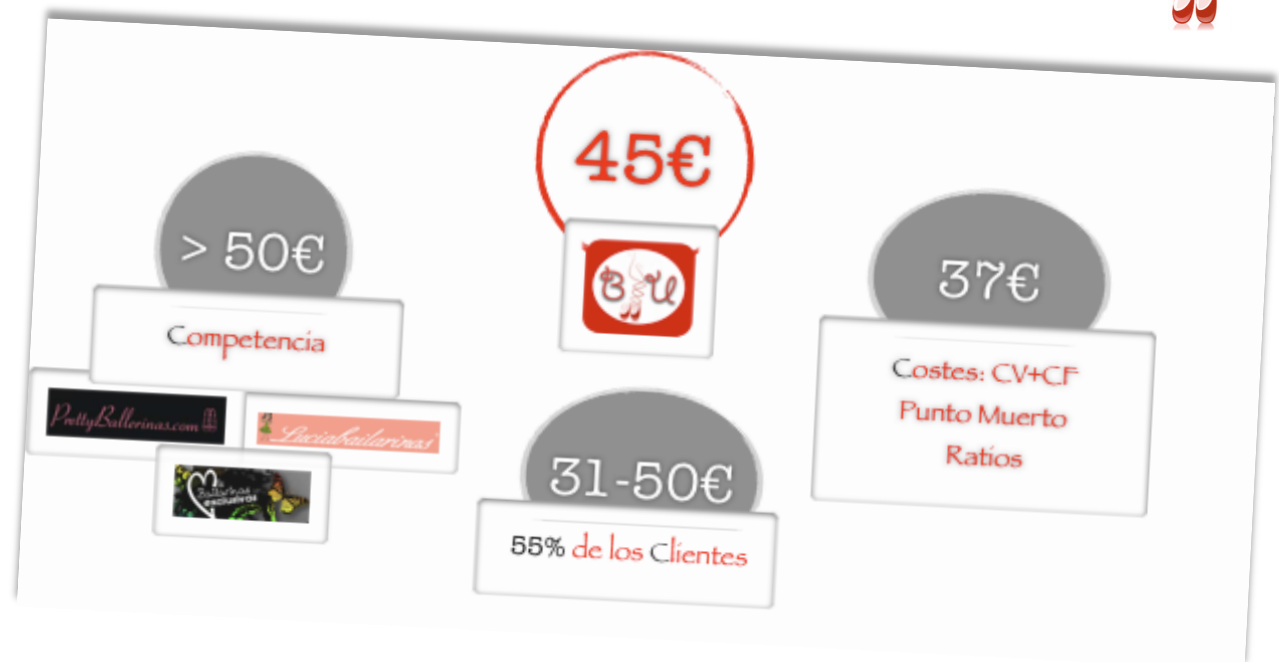
acceder al público no familiarizado con la compra online, que según el efecto ROPO, puede representar hasta el 34% de las compras. Es importante recalcar que, ya sea a través de tienda o web, los clientes podrán **devolver aquellos productos que no les satisfagan, sin que esto represente coste alguno para ellos** y cumpliendo siempre con nuestra política de devoluciones. Por último, nuestros productos le serán entregados al cliente por tres métodos diferentes, estando los gastos de envío incluidos en el precio: Puntos Kiala, Envío Nacional o recogida en nuestra tienda.



¿Cuánto cuestan?

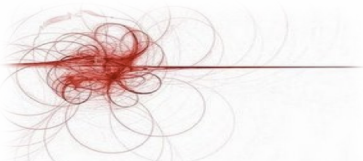
Mediante los criterios de evaluación de precio, según el método de las 3 “C”, Costes, Competencia y Clientes, se ha determinado un precio medio de venta del producto.

Se observa que el criterio de Costes nos sitúa en una **franja aceptada por nuestro cliente objetivo** y además nos ubica en una **muy buena posición respecto a la competencia** según precios de mercado. Por tanto, se considera adecuado el **precio medio de 45€/ud.**



La definición de los rangos de precio de la gama de productos estándar, se realiza de forma proporcional a la variación existente entre el total de la suma de costes fijos y variables resultante entre el modelo más barato (modelo piel lisa) y el modelo más caro (básico de mayor calidad y adornos más costosos).

AÑO/COSTE	EQUIVALENTE AÑO I	PVP TEÓRICO AÑO I	PVP COMERCIAL AÑO I
Barato	34 €	42 €	40 €
Normal	37 €	48 €	48 €
Caro	43 €	52 €	58 €

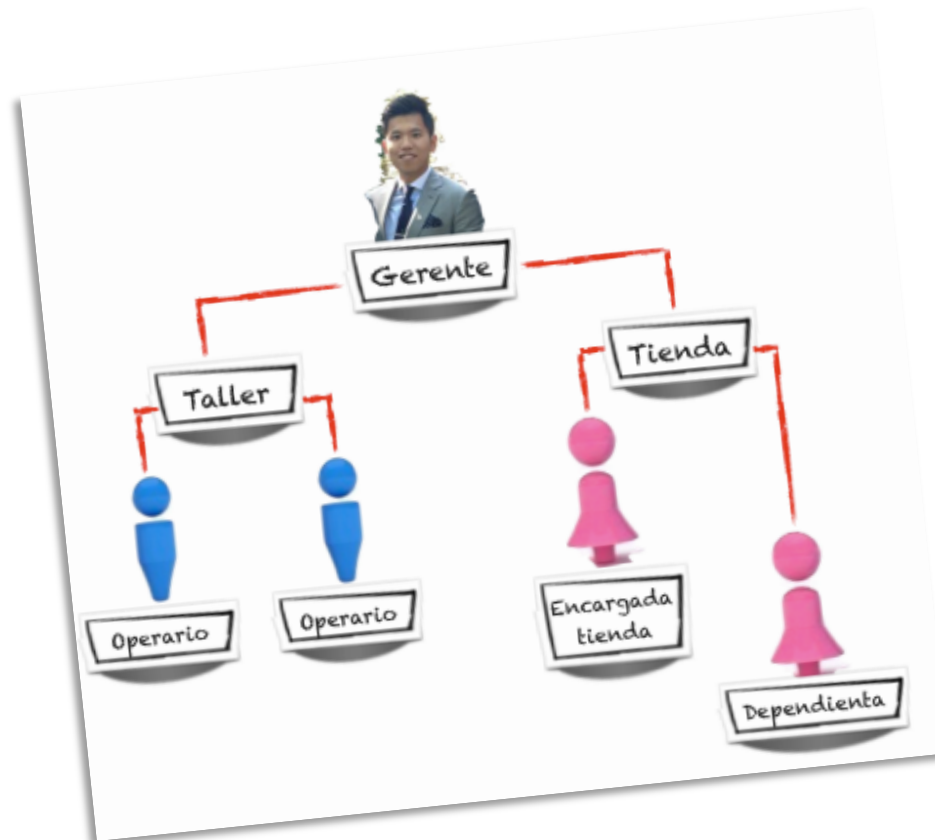




Equipo B4U

La estructura organizativa de B4U es clara y simple, y, como muestra la siguiente figura, se basa en nuestros dos grandes pilares operacionales: Taller y Tienda.

Las necesidades de personal del Taller están cubiertas por los Operarios que trabajan en los diferentes módulos productivos, mientras que en la Tienda, las tareas de atención al cliente, venta y organización de la Tienda, corren a cargo de los Dependientes y el Encargado de la misma. Por último, se encuentra la figura del Gerente de B4U, que es el máximo responsable de la empresa, integrando el funcionamiento de Tienda y Taller y realizando las restantes tareas de gestión y administración.



Fuchuan Li Gerente B4U



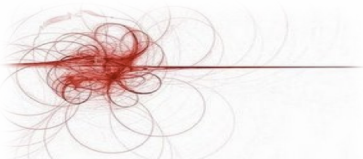
- Empresario.
- MBA en EOI.
- Amplia experiencia en el sector de la moda.
- Exitosa trayectoria con la firma de ropa de señora Yaiza

Control y Gestión de riesgos

En B4U no dejamos nada al azar y por ello se ha desarrollado un panel de control la finalidad de **monitorizar y controlar los principales indicadores de la empresa**. Esta monitorización nos permitirá saber el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en este plan y las posibles desviaciones que se puedan dar. Para ello disponemos de KPI's "virtuales" referentes a la web y KPI's "reales" referentes a indicadores financieros, de marketing, de stock, suministro, producción, transporte.

En B4U **somos perfectamente conscientes de los riesgos derivados de nuestra actividad**, por lo que, tras analizarlos detenidamente, **los hemos clasificado** en la siguiente tabla en función de su criticidad y probabilidad de ocurrencia **y hemos definido un plan de actuación** para cada riesgo detectado.

		NIVEL DE CRITICIDAD			
		Baja	Media	Alta	Muy Alta
PROBABILIDAD	Muy Alta	Suministro mismo material a competencia	Fallo SEM o SEO	Entrega tardía o defectuosa del transportista	Caida Servidores, fallos ADSL, fallos sistema ERP
	Alta	Mala Publicidad /Sabotaje competencia	Enfermedad operario/ dependiente	Problemas funcionamiento WEB	Entrega tardía o defectuosa mercancía proveedores
	Media	Virus sistema informático	Falta de personal campañas especiales: vacaciones, navidades, etc.	Subida de costes proveedores	Fallo Maquinaria taller
	Baja	Fallos impresoras taller	Fallos tabletas/CPU tienda	Fallo suministro eléctrico taller o tienda	Robo/inundación/ incendio tienda o taller
		Baja	Media	Alta	Muy Alta
		SEVERIDAD/IMPACTO			



Las Finanzas

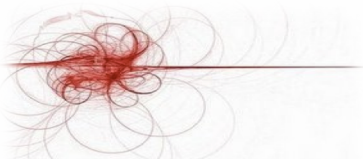
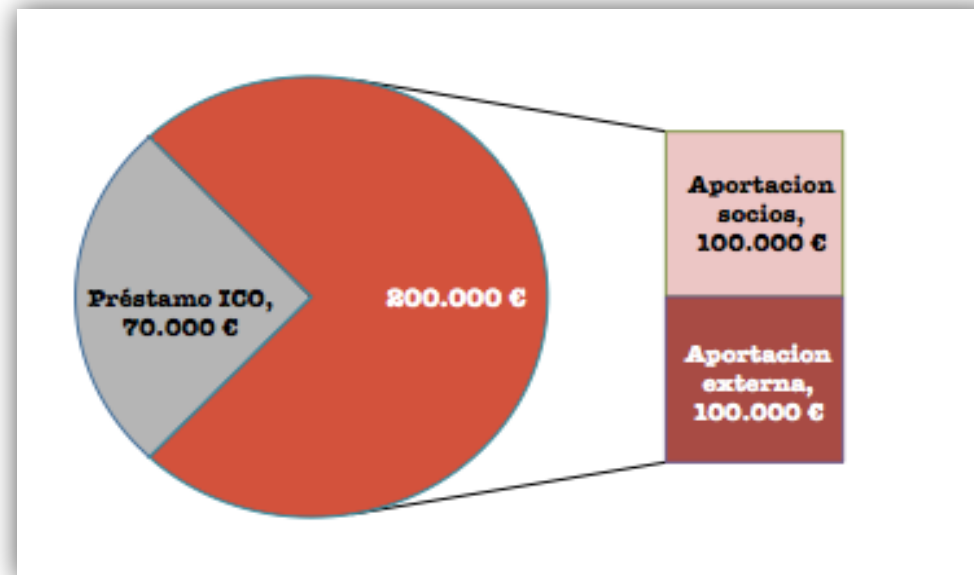
Inversión necesaria

El primer dato financiero relevante, es la inversión que necesitamos para llevar a cabo el proyecto. En primer lugar, estimamos precisar una **aportación propia** de 20.000 € por cada socio, en total **100.000 €**, cantidad de la que todos los socios disponemos sin problemas.

Sin embargo, para poner en funcionamiento la estructura que pretendemos, también precisaremos la ayuda de un **socio externo**, que nos aporte otros **100.000 €**.

A su vez, para cubrir el pico de gastos que estimamos para el primer año (debido fundamentalmente a la fuerte inversión en Marketing), pediremos un **préstamo ICO por importe de 70.000 € a 7 años**, con un tipo de interés variable que comienza en 6,16%.

La estructura de la inversión inicial es la siguiente:

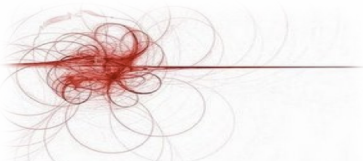


Proyección de ingresos y gastos

La siguiente tabla, muestra las ganancias que esperamos obtener con el proyecto para los 5 primeros años:

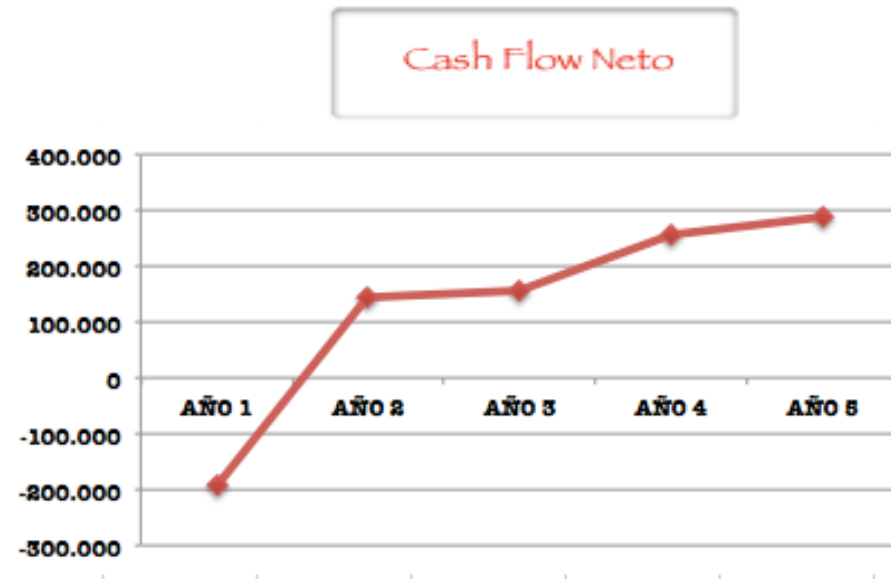
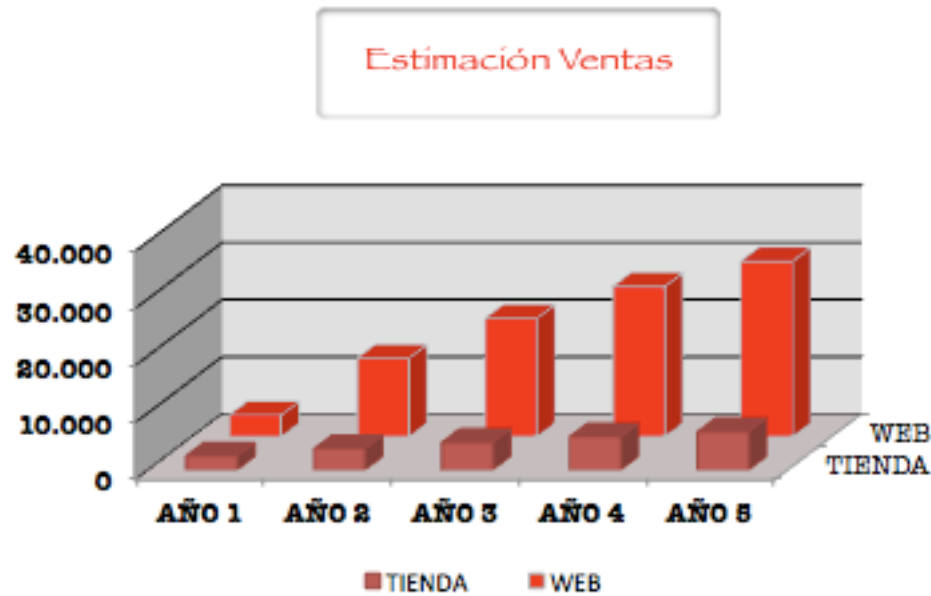
	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
Facturación	284.209 €	100%	789.541 €	100%	1.153.972 €	100%	1.449.147 €	100%	1.688.730 €	100%
Coste de ventas	103.468 €	36%	292.104 €	37%	435.514 €	38%	558.054 €	39%	663.511 €	39%
MARGEN BRUTO	180.741 €	64%	497.437 €	63%	718.458 €	62%	891.093 €	61%	1.025.220 €	61%
Fabricación	41.003 €	14%	87.430 €	11%	127.938 €	11%	157.814 €	11%	178.329 €	11%
Distribución	16.077 €	6%	56.862 €	7%	86.899 €	8%	110.882 €	8%	131.200 €	8%
MARGEN OPERATIVO	123.661 €	44%	353.145 €	45%	503.621 €	44%	622.398 €	43%	715.691 €	42%
Venta	88.090 €	31%	88.505 €	11%	103.043 €	9%	106.245 €	7%	109.297 €	6%
Marketing	147.184 €	52%	113.710 €	14%	173.096 €	15%	217.372 €	15%	253.310 €	15%
Administración	30.965 €	11%	31.525 €	4%	32.214 €	3%	32.793 €	2%	33.303 €	2%
EBITDA	-142.578 €	-50%	119.405 €	15%	195.268 €	17%	265.988 €	18%	319.782 €	19%
Amortización	13.946 €	5%	13.946 €	2%	14.461 €	1%	9.561 €	1%	9.561 €	1%
EBIT	-156.524 €	-55%	105.459 €	13%	180.808 €	16%	256.427 €	18%	310.221 €	18%
Resultado financiero	0 €	0%	-1.512 €	0%	2.183 €	0%	11.000 €	1%	16.800 €	1%
BAI	-156.524 €	-55%	103.947 €	13%	182.991 €	16%	267.427 €	18%	327.021 €	19%
Impuesto	-31.305 €	-11%	20.789 €	3%	36.598 €	3%	53.485 €	4%	81.755 €	5%
BDI	-125.219 €	-44%	83.158 €	11%	146.393 €	13%	213.942 €	15%	245.266 €	15%

El origen de los ingresos será la venta de bailarinas, tanto online a través de la web, como en la tienda física. La evolución de las unidades vendidas es la siguiente:

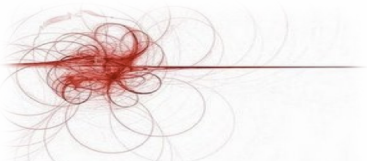




Por otra parte, los gastos provienen fundamentalmente del coste del producto (bailarina + adornos), marketing y mano de obra del taller.



En cuanto al cash flow neto que se prevé, es negativo el primer año, como es habitual en los proyectos nuevos. Sin embargo ya el segundo año se torna positivo, y continua creciendo el resto de años.





Indicadores de rentabilidad

En **3 años y 10 meses se recupera la inversión inicial**, y el VAN refleja una **rentabilidad** a 5 años prácticamente del 100%, lo que es lo mismo, un **20% anual**. Estos cálculos se han realizado con una tasa de descuento de 11,2%, que refleja el riesgo contenido que pensamos tiene nuestro proyecto.

VAN: 190.000

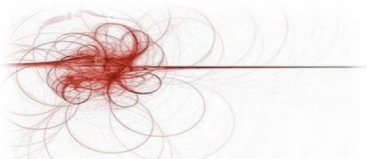
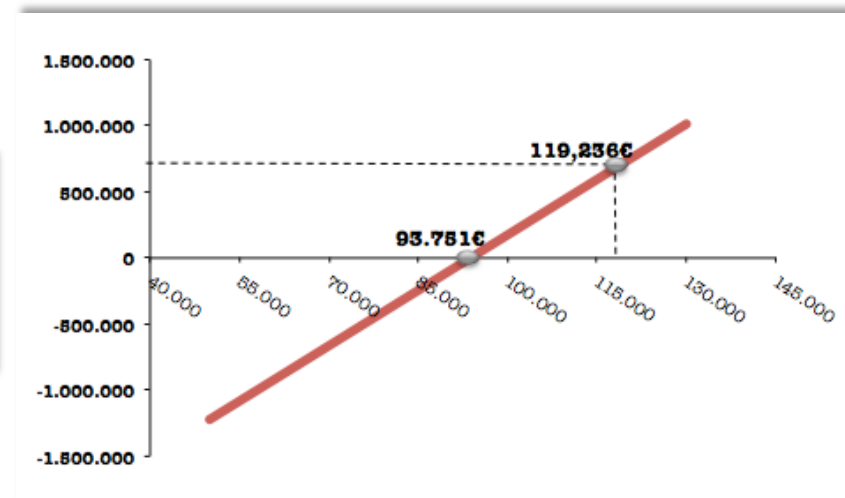
TIR: 26,6%

PAY BACK: 3,8 años

El **punto muerto en ventas** se sitúa en 94.000 unidades, por tanto nuestra estimación de ventas prevé un **margen del 20%** sobre este dato.

Ratios que demuestren la rentabilidad y atractivo del proyecto:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	MEDIA
ROA	-98%	43%	48%	41%	34%	30%
ROE	-167%	53%	49%	41%	32%	31%
ROI	-63%	42%	74%	107%	123%	53%

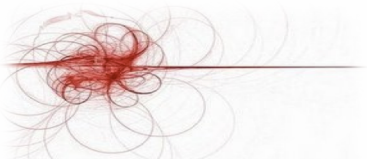


Escenarios alternativos

Se ha analizado la posibilidad de no lograr los objetivos de ventas previstos, suponiendo dos escenarios alternativos, uno pesimista, en el cual las ventas son un 30% inferiores a las del caso base, y otro optimista, en el que las ventas son un 30% mayores.

En ambos escenarios se llevan a cabo medidas de ajuste para mantener vivo el negocio (en el caso pesimista, cerrar la tienda) y para aprovechar el remanente extra obtenido (abrir tienda nueva en Barcelona).

Los análisis de sensibilidad nos demuestran que, aun contemplando un escenario bastante crítico, el proyecto es consistente y sigue teniendo aceptables resultados.



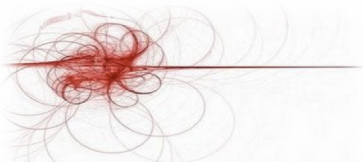


Conclusiones

A continuación, se presentan las principales conclusiones por las que consideramos que **B4U es una inversión rentable y segura**, y por lo tanto, animamos al inversor a ser partícipe de nuestro éxito:

El sector del calzado está en auge y las bailarinas son un producto básico para el público femenino, polivalente, de elevada rotación y que progresivamente va cobrando un mayor protagonismo en el sector del calzado.

- ✓ El modelo de negocio de B4U es poco arriesgado y la necesidad total de capital es contenida, ya que asciende a 200.000€.
- ✓ B4U sólo requiere de un esfuerzo moderado por parte del inversor, contribuyendo éste con 100.000€ y obteniendo, al cabo de cinco años, una rentabilidad media anual del 20%.
- ✓ B4U es una empresa flexible y que ofrece soluciones que abarcan diferentes públicos objetivos:
 - ❖ Bailarinas personalizadas por el propio cliente.
 - ❖ Catálogo de bailarinas previamente diseñadas por el equipo de B4U.
 - ❖ Acceso a público no familiarizado con la compra online, gracias a la céntrica tienda de B4U en Madrid.
- ✓ Reinvirtiendo los recursos generados por B4U en sus cinco primeros años, la empresa es capaz de autofinanciar su crecimiento y el desarrollo de sus futuras líneas de productos.
- ✓ B4U resuelve los principales inconvenientes de similares negocios de comercio electrónico basados en la personalización de calzado:
 - ❖ Sencillo proceso de diseño y compra de bailarinas, a través de la web de B4U.
 - ❖ Asesoramiento en la compra web.
 - ❖ Posibilidad de conocer B4U, sus diseños y realizar prueba de tallas en la tienda física de B4U.
 - ❖ El precio medio de las bailarinas de B4U es de 45€, competitivo, asequible para todos los bolsillos y situado en una franja aceptada por nuestro cliente objetivo.
 - ❖ B4U ofrece diferentes medios de pago de sus productos: Paypal, tarjeta de crédito o en efectivo en tienda.

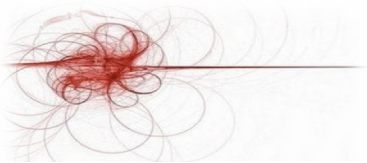




- ❖ Posibilidad de recogida de las bailarinas en nuestra tienda o en la dirección especificada por el cliente, empleando diferentes medios de transporte.
- ❖ Las devoluciones de las bailarinas de B4U no suponen ningún coste para el cliente, siempre que se cumplan las condiciones de devolución.
- ✓ B4U va a realizar un gran esfuerzo comercial, basado en una estrategia de marketing agresiva. Así, conseguiremos atraer la atención de nuestro público desde el primer momento.
- ✓ Las redes sociales serán un aliado importante para promocionar nuestro negocio, logrando que nuestros clientes vivan la experiencia B4U.
- ✓ B4U tiene un modelo de negocio robusto, que contempla la posibilidad de tres escenarios de ventas diferentes y que evalúa los posibles riesgos operacionales, estableciendo planes de actuación para cada uno de ellos.
- ✓ La rentabilidad esperada del negocio es buena, ofreciendo, tras los cinco primeros años, una TIR estimada del 27% para el escenario más probable.

Únete a

Ballerina For You



Eduardo Apodaca Curt

Carlos Fernandes de Quino

Pablo José Lafargue Fernando

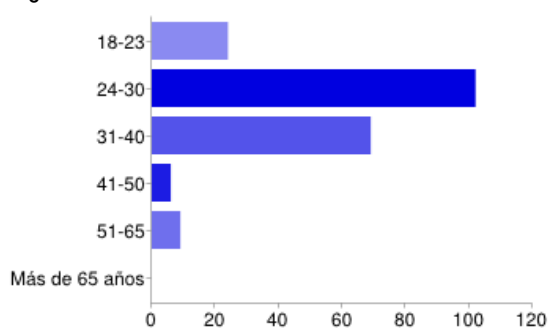
Fuchuan Li

Ana Belén Romero Muñoz

210 [responses](#)

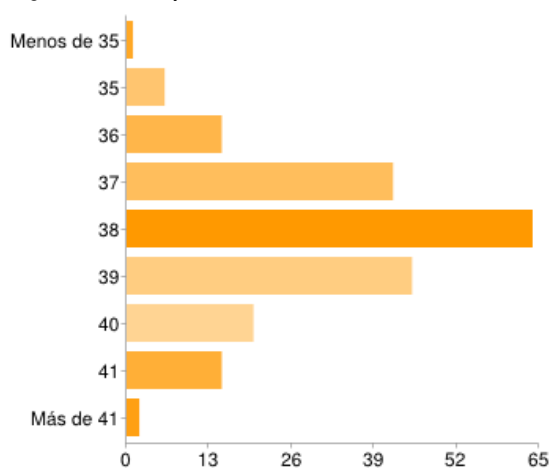
Summary [See complete responses](#)

1. ¿ Qué edad tienes?



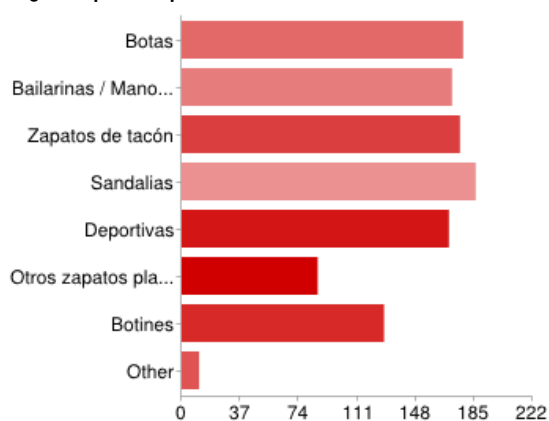
18-23	24	11%
24-30	102	49%
31-40	69	33%
41-50	6	3%
51-65	9	4%
Más de 65 años	0	0%

2. ¿Qué talla de zapatos usas?



Menos de 35	1	0%
35	6	3%
36	15	7%
37	42	20%
38	64	30%
39	45	21%
40	20	10%
41	15	7%
Más de 41	2	1%

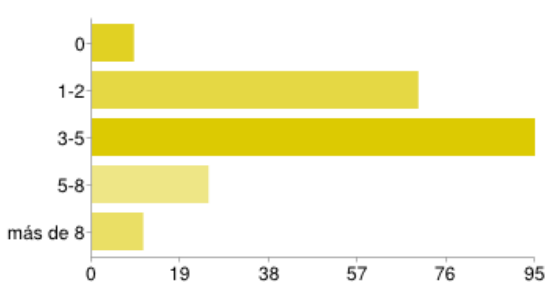
3. ¿Qué tipo de zapatos tienes?



Botas	178	85%
Bailarinas / Manolinas	171	81%
Zapatos de tacón	176	84%
Sandalias	186	89%
Deportivas	169	80%
Otros zapatos planos cerrados	86	41%
Botines	128	61%
Other	11	5%

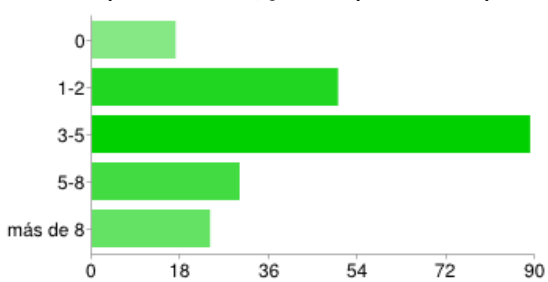
People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

4. De los zapatos anteriores, ¿cuántos pares tienes aproximadamente de cada uno de ellos? - Botas



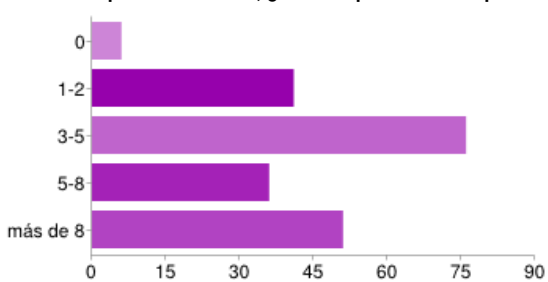
Categoría	Número de pares	Porcentaje
0	9	4%
1-2	70	33%
3-5	95	45%
5-8	25	12%
más de 8	11	5%

4. De los zapatos anteriores, ¿cuántos pares tienes aproximadamente de cada uno de ellos? - Bailarinas / Manoletinas



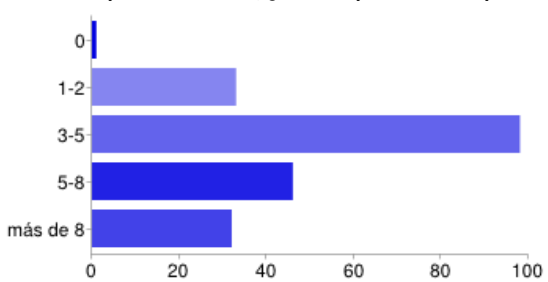
Categoría	Número de pares	Porcentaje
0	17	8%
1-2	50	24%
3-5	89	42%
5-8	30	14%
más de 8	24	11%

4. De los zapatos anteriores, ¿cuántos pares tienes aproximadamente de cada uno de ellos? - Zapatos de tacon



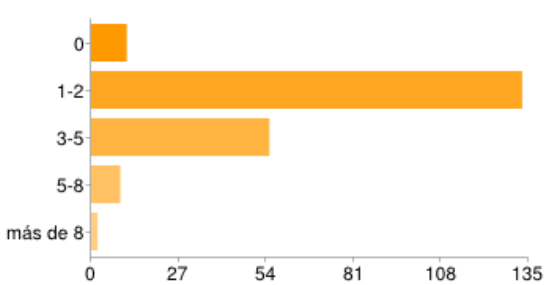
Categoría	Número de pares	Porcentaje
0	6	3%
1-2	41	20%
3-5	76	36%
5-8	36	17%
más de 8	51	24%

4. De los zapatos anteriores, ¿cuántos pares tienes aproximadamente de cada uno de ellos? - Sandalias



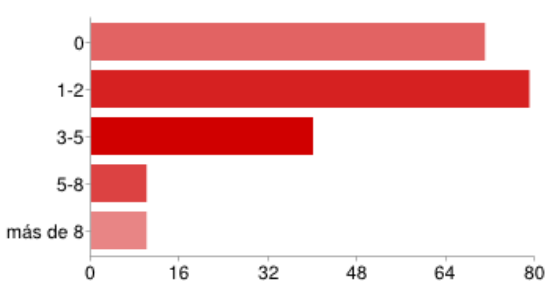
Categoría	Número de pares	Porcentaje
0	1	0%
1-2	33	16%
3-5	98	47%
5-8	46	22%
más de 8	32	15%

4. De los zapatos anteriores, ¿cuántos pares tienes aproximadamente de cada uno de ellos? - Deportivas



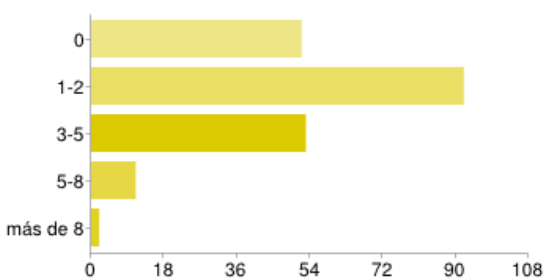
Categoría	Cantidad	Porcentaje
0	11	5%
1-2	133	63%
3-5	55	26%
5-8	9	4%
más de 8	2	1%

4. De los zapatos anteriores, ¿cuántos pares tienes aproximadamente de cada uno de ellos? - Otros zapatos cerrados



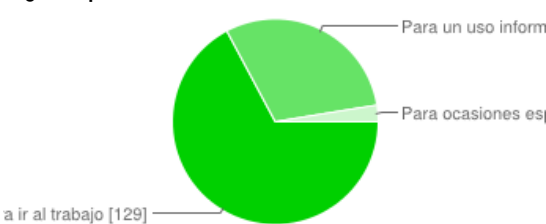
Categoría	Cantidad	Porcentaje
0	71	34%
1-2	79	38%
3-5	40	19%
5-8	10	5%
más de 8	10	5%

4. De los zapatos anteriores, ¿cuántos pares tienes aproximadamente de cada uno de ellos? - Botines



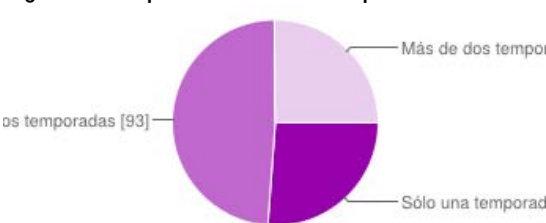
Categoría	Cantidad	Porcentaje
0	52	25%
1-2	92	44%
3-5	53	25%
5-8	11	5%
más de 8	2	1%

5. ¿Para qué utilizas las bailarinas normalmente?



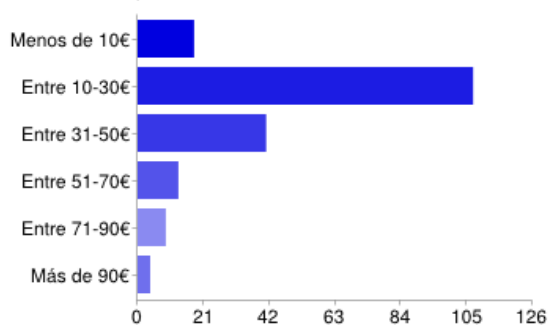
Uso	Cantidad	Porcentaje
Para un uso diario, incluso para ir al trabajo	129	61%
Para un uso informal, solo cuando quiero estar cómoda	58	28%
Para ocasiones especiales (bodas, compromisos...)	5	2%

6. ¿Cuánto tiempo te dura de media un par de bailarinas?



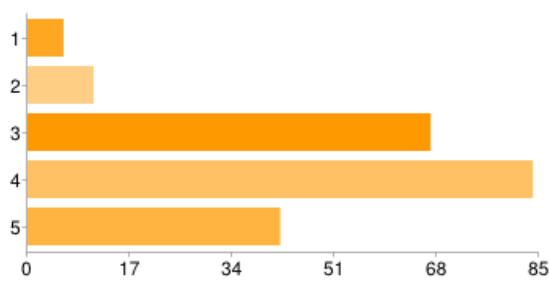
Temporada	Cantidad	Porcentaje
Sólo una temporada, las renuevo cada año	50	24%
Dos temporadas	93	44%
Más de dos temporadas	48	23%

7. ¿Cuánto pagas habitualmente por unas bailarinas?



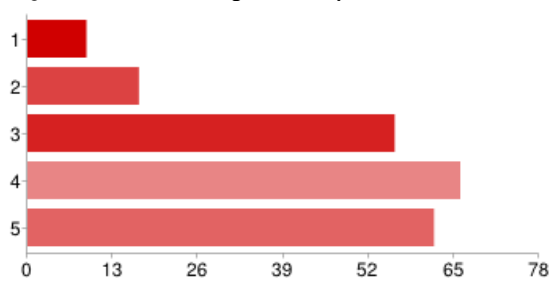
Menos de 10€	18	9%
Entre 10-30€	107	51%
Entre 31-50€	41	20%
Entre 51-70€	13	6%
Entre 71-90€	9	4%
Más de 90€	4	2%

8. ¿Cuánto valoras los siguientes aspectos a la hora de comprar unas Balarinas? - Precio



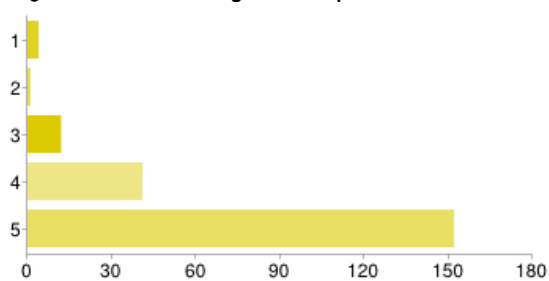
1	6	3%
2	11	5%
3	67	32%
4	84	40%
5	42	20%

8. ¿Cuánto valoras los siguientes aspectos a la hora de comprar unas Balarinas? - Calidad de los materiales



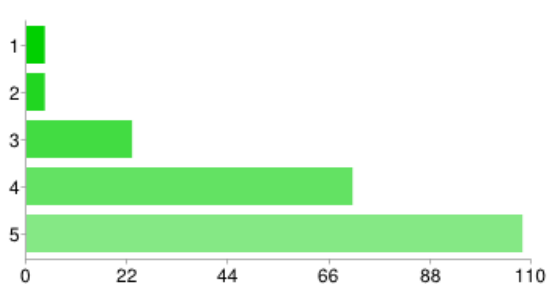
1	9	4%
2	17	8%
3	56	27%
4	66	31%
5	62	30%

8. ¿Cuánto valoras los siguientes aspectos a la hora de comprar unas Balarinas? - Comodidad



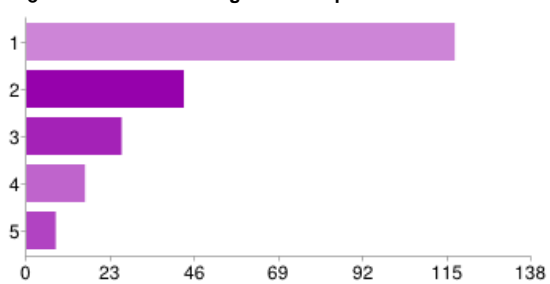
1	4	2%
2	1	0%
3	12	6%
4	41	20%
5	152	72%

8. ¿Cuánto valoras los siguientes aspectos a la hora de comprar unas Balarinas? - Diseño



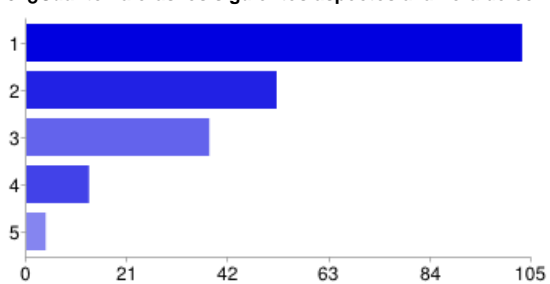
1	4	2%
2	4	2%
3	23	11%
4	71	34%
5	108	51%

8. ¿Cuánto valoras los siguientes aspectos a la hora de comprar unas Balarinas? - Lugar de Fabricación



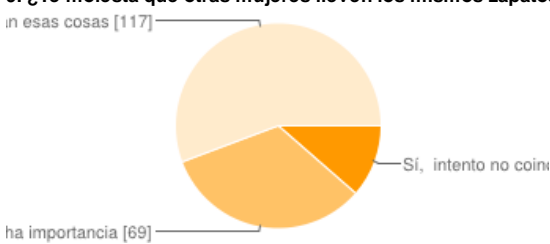
1	117	56%
2	43	20%
3	26	12%
4	16	8%
5	8	4%

8. ¿Cuánto valoras los siguientes aspectos a la hora de comprar unas Balarinas? - Marca



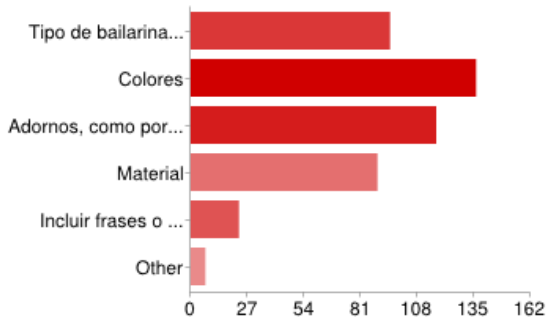
1	103	49%
2	52	25%
3	38	18%
4	13	6%
5	4	2%

9. ¿Te molesta que otras mujeres lleven los mismos zapatos que tú?



Sí, intento no coincidir con las demás mujeres	24	11%
Sí, pero no le doy mucha importancia	69	33%
No, no me importan esas cosas	117	56%

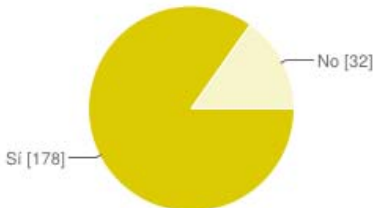
10. Si pudieras, ¿qué elementos personalizarías en una bailarina?



Tipo de bailarina (abierta en la puntera, con puntera acabada en pico...)	95	4:
Colores	136	6:
Adornos, como por ejemplo lazos	117	5:
Material	89	4:
Incluir frases o nombres en ellas	23	1:
Other	7	:

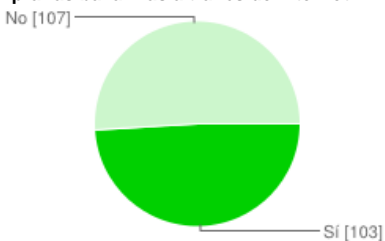
People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

11. ¿Comprarías unas bailarinas personalizadas por ti misma?



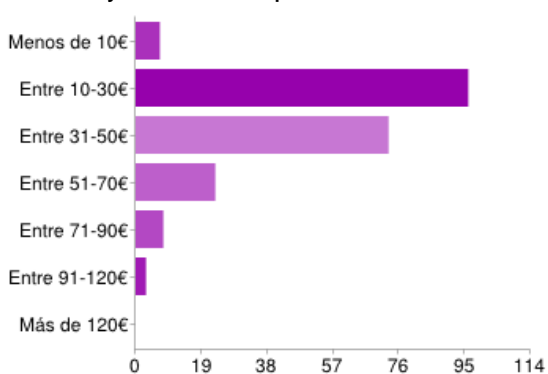
Sí	178	85%
No	32	15%

12. ¿Comprarías bailarinas a través de internet?



Sí	103	49%
No	107	51%

13. ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar por un par de bailarinas personalizadas a tu gusto, de buenos materiales y fabricadas en España?



Menos de 10€	7	3%
Entre 10-30€	96	46%
Entre 31-50€	73	35%
Entre 51-70€	23	11%
Entre 71-90€	8	4%
Entre 91-120€	3	1%
Más de 120€	0	0%

14. Por favor, danos tu opinión.

bailarinas con tacón puede ser?? No tengo comentarios. Os falta determinar el nivel cultural y de formación de las mujeres que preguntáis por sus preferencias, importante tb su nivel adquisitivo. Saludos, no comment Me encantan y son muy cómodas, aunque es importante que sean de buena calidad. Una bailarina puedo ser en dos versiones, sencilla, para que pegue con todo fahsion, para que tepegue con todo Debe lelvar buena calidad, ya para sacarle rendimiento ya que se usan muchísimo ok por internet si permiten devolución. Me encantan las bailarinas Prefiero los zapatos de tacón ya que son mucho más ...

