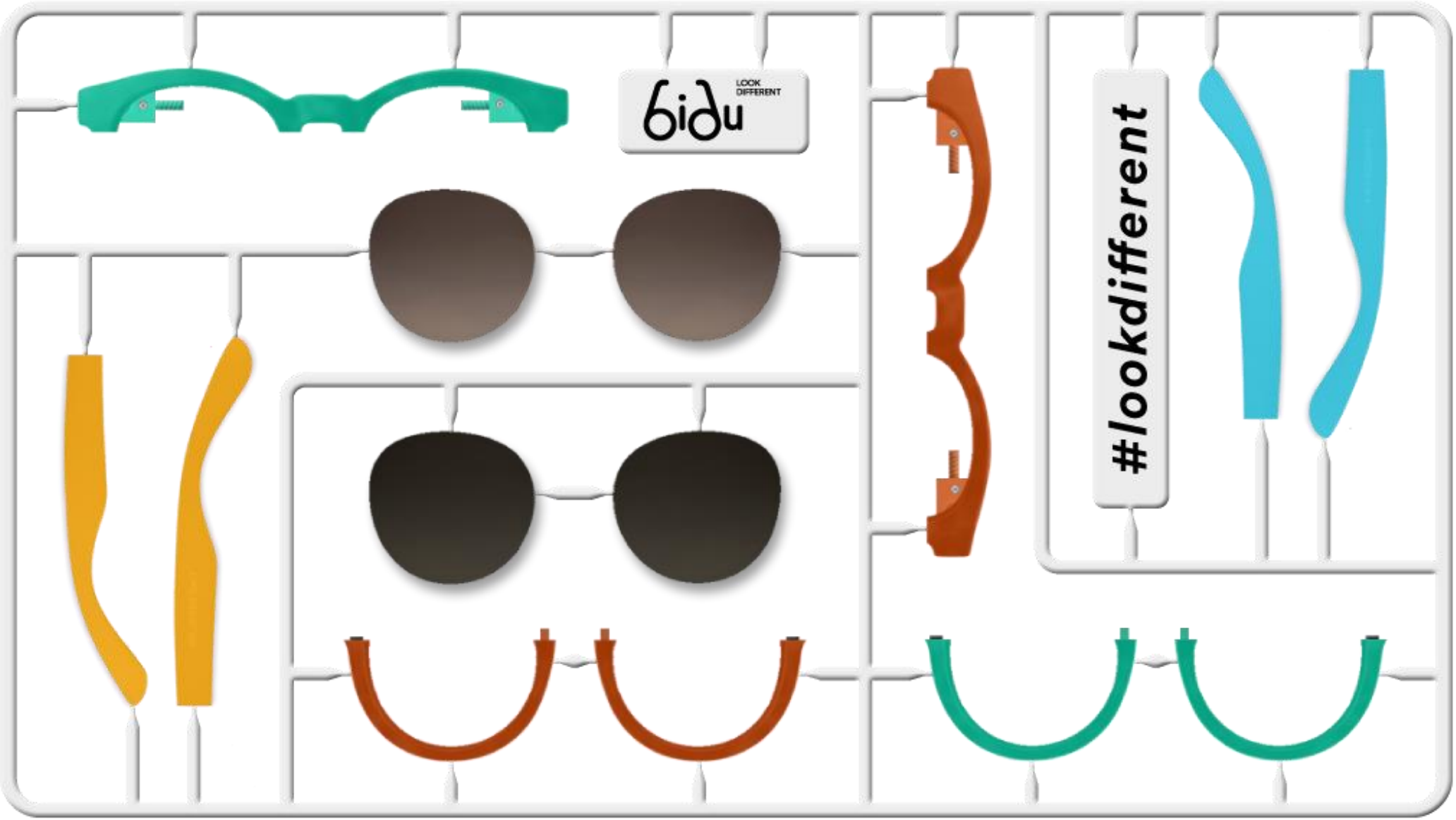

bidu
LOOK DIFFERENT
#lookdifferent

PLAN DE NEGOCIO
BIDUEYEWEAR

EQUIPO:
BELÉN ALCALÁ CORDERO
ANTONIO MARTÍNEZ ALFARO
JAVIER MONTILLA MIRANDA
GUILLERMO GARCÍA-DELGADO GUTIÉRREZ
MARTA JIMÉNEZ GRANADOS

1. Planteamiento estratégico e idea de negocio. 2
2. Misión, visión y valores. 4
3. Análisis estratégico 6
3.1. PEST 6
3.2 Análisis de la competencia 8
3.2.1 Matriz de Ventajas Competitivas 8
3.2.2 DAFO 9
3.2.3 PORTER 11
4. Plan de Marketing. 14
4.1. Objetivos Generales de Marketing 14
4.1.1. Mercado Objetivo 14
4.1.2. Segmentación 14
4.1.3. Tamaño del mercado 15
4.1.4. Cuota de mercado Objetivo 15
4.1.5. Volumen y rentabilidad 16
4.2. Estrategia de producto 16
4.2.1. Diseño de producto 16
4.2.2. Marca 17
4.2.3. Diferenciación 17
4.2.4 Garantía 18
4.2.5 Servicio de Atención al Cliente 18
4.3. Estrategia de precios 18
4.3.1. Estrategia de Costes 19
4.4. Estrategia de distribución 21
4.5. Comunicación y promoción 23
4.5.1. Marca y derivados 23
4.5.2. Claves de nuestra diferenciación 24
4.5.3. Identidad visual 25
4.5.4. Posicionamiento digital y acciones 25
5. Plan de operaciones. 32
5.1. Mapa de procesos. 32
5.1.1. Procesos estratégicos. 32
5.1.2. Procesos operativos. 33
5.1.3 Procesos de apoyo 37
5.2. Infraestructura física. 39
5.3. Plataforma web. 39
6. Plan de expansión 41
7. Organización empresarial y Plan de Recursos Humanos. 44
7.1. Forma Jurídica 44
7.2. Localización 44
7.2. Plan de Recursos Humanos 45
7.3. El equipo BIDU 46
7.4. Política Salarial 49
7.5. Organigrama 50
8. Plan Financiero. 53
8.1. Datos principales 53
8.2. Plan de inversiones 53
8.3. Financiación necesaria 55

8.4. Previsión de Ventas 55
8.5. Estados Financieros 59
8.5.1. Balance 59
8.5.2. Cuenta Pérdidas y Ganancias 61
8.5.3. Estado de Flujo de Efectivo 63
8.6. Especificación de costes 64
8.6.1. Costes Variables 64
8.6.2. Costes Fijos 65
8.6.3. Punto de equilibrio 66
8.7. Análisis de ratios 68
8.7.1. Liquidez 68
8.7.2. Gestión de la deuda 69
8.7.3. Rentabilidad 70
8.8. Retorno de la Inversión 71
8.9. Valoración de la empresa 72

IDEA DE NEGOCIO

1. Planteamiento estratégico e idea de negocio.

Las gafas graduadas nacen para corregir los defectos refractivos. Ahora, al igual que las gafas de sol, se han convertido, además de en una herramienta útil, en un complemento estético y de moda.

Un poco de historia para conocer la importancia y magnitud de las gafas. Como muchas otras de nuestras claves históricas, las primeras lentes de las que se tiene conocimiento se remontan a Roma. El emperador Nerón era miope. Cuentan sus escritos que para ver las peleas de los gladiadores lo hacía a través de una piedra esmeralda moldeada en forma de luna cóncava. Por su parte, Cicerón no gustaba de que le leyeran los escritos. Quería hacerlo por él mismo. Si bien, no sería hasta 1352 para poderse ver el primer cuadro de una persona con gafas en la Iglesia de San Nicolás de Trevisa.

Las gafas son un producto con mucha historia y con uso en constante crecimiento a lo largo de los años. Más de un 50% de la población española usa gafas. Pero además de la necesidad de usar gafas por un defecto visual, se ha generado la necesidad de uso por moda. Moda y gafas, un binomio imposible de separar en estos días.

BIDU nace con la idea de dar respuesta a la necesidad de que las gafas puedan combinar con el modelo de cada día. Ya no será necesario tener muchos pares de gafas, con **BIDU** es posible combinar cada parte de un par de gafas en función del outfit. Una solución ideal para que las preocupaciones de no poder combinar por la imposibilidad de poder cambiar cualquier elemento de un par de gafas ya no sea una excusa.

¿Cómo es posible? **BIDU** diseña y comercializa gafas modulares en las que cada parte de la gafa es intercambiable: patillas, frente superior y frente inferior, así como los cristales, que se pueden cambiar entre sol y vista. Si tu outfit de hoy combina con tres tonalidades distintas, ¿por qué limitarte a tus gafas de un solo color? Si tus gafas de sol te encantan, ¿por qué no poder convertirlas en graduadas en sólo unos pocos segundos?

Tras identificar que las gafas, además de ser un producto necesario para corregir un defecto visual, se perciben como un complemento de moda, y que por tanto los usuarios valoran el hecho de tener más de un par, hemos decidido crear un producto que permita intercambiar las partes de las gafas de forma que sea más fácil tener unas gafas diferentes sin necesidad de adquirir unas nuevas.

Nuestro producto es disruptivo e innovador. No existe en el mercado un producto con las mismas características, que permita combinar el 100% de la gafa de forma autónoma, rápida y versátil por parte del cliente, entrando prácticamente de lleno en un terreno tan presente hoy como el DIY (do it yourself), por lo que su diferenciación en el mercado se basa en la customización elevada al máximo exponente.

MISIÓN, VISIÓN, VALORES

2. Misión, visión y valores.

MISIÓN

Mejorar la adaptación a un entorno cambiante que requiere un outfit combinado diariamente y unas gafas que permitan esa adaptación.

VISIÓN

Llegar a ser el referente del cambio en el mercado de las gafas, consiguiendo ser el first mover por la multitud de posibilidades que permiten las posibles combinaciones de las gafas.

VALORES

- Compromiso con la adaptación al cambio y a las peticiones de personalización de nuestros clientes.

- Pasión por la innovación tanto en diseño como en el mecanismo que permita las múltiples combinaciones.

- Compromiso y garantía del mejor servicio posible. Atención personalizada y diferencial.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3. Análisis estratégico

3.1. PEST

P	E	S	T
• Leyes que regulan los productos sanitarios • Legislación armonizada entre países para este tipo de producto (+) • Necesidad de técnico óptico responsable (-) • Leyes que regulan el comercio entre países	• Crecimiento del PIB. (+) • Crecimiento del mercado de productos ópticos (+) • Rebaja del IVA en monturas de gafas graduadas al 10% (+) • Crecimiento de la inversión en Startups (+)	• Creciente interés por la moda (+) • Reticencia a la compra de gafas por internet (-) • Aumento de la compra de productos de gama intermedia (+)	• Aumento de la compra online (+) • Aumento del nº de compradores online (+) • Desarrollo de tecnología para operaciones de vista (-)

Político-Legal

En el marco legal, las leyes más relevantes que afectan a las gafas son las que se exponen:

- Directiva 93/42/CEE del Consejo de 14 de junio de 1993, relativa a los productos sanitarios. Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 169, de 12 de julio de 1993.

- Real Decreto 1591/2009, de 16 de octubre, por el que se regulan los productos sanitarios. BOE, 268, 6 de noviembre 2009.

- UNE-EN ISO 12312-1:2013 (europea) sobre protección de los ojos y la cara para gafas de sol y equipos asociados.

Existe además una normativa nacional que obliga a incorporar determinados datos en el etiquetado de la gafa, entre los que se encuentran el marcado CE, la categoría del filtro, pictogramas y grado de protección de rayos UV de la lente. Es también necesario contar con un técnico óptico responsable en el equipo, que garantice el adecuado mantenimiento y conservación del producto.

Por otra parte, al comercializar el producto por internet, también se han de tener en cuenta el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) y la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSI-CE).

Si bien la Unión Europea se considera un espacio comercial común donde además la normativa que afecta a los productos sanitarios está bastante armonizada, siendo necesarias pocas modificaciones para introducir el producto en otros países, aquellas mercancías que provengan de países externos tendrán carácter de importación, por tanto en caso de fabricar el producto fuera de la Unión Europea la legislación obliga a asumir los gastos aduaneros para introducirlo en el Espacio Económico Europeo, los cuales se dividen en:

- Aranceles, con un umbral mínimo de 150€ (en torno al 4,2%).
- IVA a la importación, con un umbral mínimo de 22€ para empresas (21% normalmente, 10% si es de tipo reducido).
- Honorarios y gastos del agente de aduanas.

Económico

La variación interanual del PIB ha sido positiva desde 2014, con un crecimiento del 3,1% en el tercer trimestre de 2017, alcanzando una cifra de 292.541 millones de euros. Además, se estima un crecimiento de entre el 2,5% y 2,8% para 2018.

El mercado de productos ópticos se encuentra también en crecimiento. En concreto, éste ha sido del 4,2% entre 2015 y 2016 y del 3,1% entre 2016 y 2017. Además, se ha aplicado recientemente una reducción del IVA en monturas de gafas graduadas del 21% al 10%.

La inversión en Startups está tomando impulso en España, con un aumento de más del 40% en 2017 con respecto a 2016. El número de operaciones se redujo en un 5,7%, con rondas de financiación superiores.

Social

Existe un creciente interés por la moda. Las gafas de vista y, sobre todo las de sol, son un complemento de moda. Además, el cambio en las tendencias y los gustos de los consumidores es rápido, lo que favorece la mayor rotación de este tipo de productos.

Aunque la compra por internet es un hábito muy extendido actualmente, el gasto medio de los españoles en productos de óptica es de aproximadamente 235€ al año en óptica física y unos 86€ en canales online. La mayor parte de las compras de gafas se efectúan en ópticas de ciudad (74% de las ventas de gafas de sol y 78% de las ventas de gafas de vista).

Tecnológico

El constante desarrollo y la inclusión de las nuevas tecnologías, así como la elevada presencia de empresas en RRSS favorece el aumento de la compra online al ofrecer

al consumidor la posibilidad de compra directa desde las redes como, por ejemplo, Instagram.

En concreto, la compra de productos por internet ha experimentado un crecimiento del 22,2% entre 2016 y 2017, así como del número de compradores, que ha aumentado en un 3,5% en el mismo periodo, siendo el ticket medio de los españoles en compra por internet de unos 1.200€ al año.

3.2 Análisis de la competencia

3.2.1 Matriz de Ventajas Competitivas

En cuanto a la ventaja competitiva de **BIDU** se basa principalmente en la diferenciación, ya que se trata de un producto innovador, funcional y personalizable por el usuario.

Por tanto, atendiendo a las características principales y poniéndolas en comparación con los principales competidores, obtenemos como resultado la siguiente matriz de ventajas competitivas:

	Ray-Ban & similares (Ralph Lauren, Police, Vogue...)	Afflelou Tonic	HAWKERS & similares (Wolfnoir, Knockaround, Northweek...)	swatch the eyes	D&G	TOTAL
ORIGINALIDAD	+	=	+	=	=	+
FUNCIONALIDAD	+	=	+	=	=	=
PERSONALIZACIÓN	+	+	+	+	+	+
PRECIO	+	=	-	=	+	+

Consideramos nuestros principales competidores aquellas marcas de referencia en el mercado óptico a día de hoy, como son Ray Ban, Hawkers y marcas similares a cada una de ellas, y destacamos Afflelou Tonic, Swatch y D&G como competidores más directos, por ofrecer un producto que podemos comparar de cerca con el que ofrece **BIDU**, al permitir intercambiar las varillas de las gafas y transformar instantáneamente un par de gafas de vista en un par de gafas de sol con un mecanismo de imanes, como es el caso de Afflelou, y cambiar todo el frontal de la montura para gafas Swatch y D&G.

En cuanto a la originalidad que ofrecen cada una de estas marcas, consideramos que **BIDU** tiene ventaja competitiva ya que gracias a su mecanismo innovador el usuario puede experimentar la funcionalidad de poder customizar las gafas a su gusto y preferencias.

Por otro lado, **BIDU** se posiciona por delante de sus competidores en cuanto a la posibilidad de personalización inmediata que ofrece ya que, como hemos apuntado, es un producto customizable que el usuario puede cambiar fácilmente y en cualquier momento.

Al tratarse de un producto innovador y de calidad, **BIDU** se introduce en el mercado con un precio intermedio, por debajo de las marcas más Premium y por encima de las marcas Low-Cost como Hawkers.

En definitiva, las características propias de nuestra propuesta de valor son la originalidad, la funcionalidad y posibilidad de customización de las gafas por parte del cliente final.

3.2.2 DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
• Bajo conocimiento en la fabricación del producto y del sector • Marca desconocida • Bajo porcentaje en la compra online de gafas • Escaso poder de negociación con proveedores • Poca especialización en diseño del producto. • Necesidad de recursos económicos	• Posibles copias • Incremento del uso de lentillas • Incremento de operaciones de vista • Mayor competencia por la fácil accesibilidad, que provoca la atomización del mercado
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
• First mover • Producto innovador en diseño y funcionalidad • Calidad • Diseño	• Entre 1.600 y más de 3.000 horas de insolación anual de media en España. En aumento, según Aemet. • Previsión 2020: ⅓ población mundial será miope • Previsión 2050: ½ población mundial será miope • Aumento del hábito de compra online • Posibilidad de convenios con ópticas y tiendas de moda.

	• El mercado está habituado y dispuesto a comprar marcas nuevas y no referentes.

DEBILIDADES.

BIDU es una marca desconocida, y cuenta con un equipo a día de hoy inexperto en el sector óptico, así como en el diseño de monturas de gafas. Una parte muy importante dentro del modelo de negocio de BIDU es la fabricación del producto, que se va a externalizar con la desventaja que ello conlleva, pues el poder de negociación con proveedores y fabricantes es escaso.

Con respecto al canal de venta, presenta otra debilidad dado que la mayor parte de la compra de gafas se efectúa en tienda física y un porcentaje muy bajo se realiza por internet. En concreto, sólo un 8% de las ventas de gafas de sol en España en 2016 se realizó por internet, porcentaje que se reduce al 2% para gafas graduadas.

FORTALEZAS.

BIDU se posiciona como First Mover, siendo la primera marca de gafas que ofrece al cliente la posibilidad de personalizar el producto al instante intercambiando sus partes. Además, el producto BIDU cuenta con unos estándares de calidad óptimos.

AMENAZAS.

El mercado de las gafas de sol se caracteriza por tener pocas barreras de entrada, por lo que la principal amenaza a la que se enfrenta BIDU es la posible copia del producto.

BIDU comenzará desarrollándose en el mercado de las gafas de sol, con vista a introducirse en el mercado de las gafas de vista en el tercer año. En este campo las amenazas que se plantean son el incremento del uso de lentillas, así como el desarrollo de tecnología para operaciones de vista, que afecta a la venta de gafas graduadas.

OPORTUNIDADES.

Según últimos informes de la Agencia Estatal de Meteorología, en 2016 se contabilizaron entre 1.600 y más de 3.000 horas anuales de sol, de norte a sur; por consiguiente, este dato que va en aumento cada año, beneficiará a la venta de gafas de sol por la necesidad de ellas para la protección solar de los ojos.

Por otro lado, según estudios de la Universidad de Houston, un tercio de la población será miope en 2020, aumentando a 1/2 en 2050, por lo que beneficiará a la comercialización de gafas graduadas. Además, si bien el hábito de compra por internet aún no está muy extendido en este mercado, el número de compradores online y el gasto medio de los españoles en compras por este canal crece cada año.

3.2.3 PORTER

A continuación, detallaremos los puntos principales que consideramos al estudiar y analizar las 5 Fuerzas de Porter:

A. Competidores Potenciales: Barreras de entradas.

- Diferenciación del producto
- Patente

Consideramos que la propia diferenciación y especificaciones del producto **BIDU**, supondrán una barrera de entrada para aquellos que quieran copiar la idea. Además, el registro de una posible patente dificultará más aún este hecho.

B. Proveedores: Poder de negociación

- Elevado poder de negociación
- Gran importancia en nuestro producto

Debido a que nuestra startup se encuentra en fase inicial, a la hora de negociar con los proveedores en la fabricación de monturas, cristales, packaging y demás recursos, ellos tienen un mayor poder de negociación, por lo que es una cuestión a resolver debido a la gran importancia que tiene para la comercialización de nuestro producto.

C. Clientes: Poder de negociación

- Bajo poder de negociación del cliente final
- Elevado poder de negociación del cliente óptica/tienda

En cuanto al poder de negociación de los clientes, consideramos que tenemos un alto poder con respecto al usuario final, debido a que no existe un producto actualmente en el mercado que tenga las mismas características. Por otro lado, **BIDU** tiene un bajo poder de negociación con las grandes cadenas ópticas, debido a que no es una marca conocida y es un producto innovador que aún no hay antecedentes en el mercado.

D. Productos sustitutivos

- Gafas convencionales
- Nuevas marcas de gafas como Afflelou Tonic, Swatch, etc.
- Lentillas

Como producto sustitutivo de las gafas de sol **BIDU**, tenemos en cuenta las gafas de sol convencionales que conquistan el mercado de gafas, y a nuevas marcas que

están ampliando su gama de producto, introduciendo gafas que permiten combinar gafa de vista graduada con gafa de sol en una sola.

Por otro lado, el producto sustitutivo más importante a tener en cuenta a la hora de comercializar las gafas graduadas, son las gafas convencionales existentes y las lentes de contacto que utilizan aquellos que no desean llevar gafas.

E. Competidores actuales: Rivalidad.

- Elevada rivalidad en el sector
- Marcas mundialmente reconocidas
- Firmas low cost

Como última fuerza de Porter y analizando el sector de las gafas, existe una elevada rivalidad entre marcas, luchando desde marcas low cost con gran aceptación en el público hasta marcas que venden sofisticación, diseño y lujo en cada una de sus gafas. Es por ello, que tenemos que conocer en qué sector y mercado nos encontramos con la finalidad de que **BIDU** se haga un hueco y así ser reconocida y valorada por nuestro público objetivo.

PLAN DE MARKETING

4. Plan de Marketing.

4.1. Objetivos Generales de Marketing

4.1.1. Mercado Objetivo

BIDU abarca un mercado objetivo que comprende personas que responden a un perfil socioeconómico medio, eminentemente urbanos, hombres y mujeres jóvenes, modernos, provenientes de hogares con ingresos medios y que viven en las grandes ciudades. La edad de dicho público objetivo está comprendida entre 25 y 45 años.

Desde una visión general, el mercado de referencia al que **BIDU** se dirige es amplio, abarca desde jóvenes universitarios hasta personas de mediana edad, tanto hombres como mujeres, a los cuales les gusta llevar prendas y complementos de diseño y relativa calidad en base a las tendencias y a un precio razonable.

Desde hace unos años, debido a la crisis económica, el poder adquisitivo de las personas ha disminuido y comprar ropa o complementos de moda quedó en un segundo plano por no ser una necesidad primaria. Muchas personas, sobre todo aquellas que no disponen de unos ingresos regulares, a la hora de comprar se fijan en un factor como es el precio, existiendo siempre marcas con precios más baratos, aunque lógicamente con una calidad inferior.

Sin embargo, teniendo como referencia el año 2014, la tendencia en términos económicos es positiva, existiendo un cambio en la demanda de aquellos consumidores cuyo poder adquisitivo no se ha visto afectado o ha mejorado. Dicha demanda se ha visto orientada hacia productos que incluyen factores como la calidad, la personalización, el compromiso medioambiental o la rapidez con que se atienden sus necesidades.

4.1.2. Segmentación

Llegados a este punto, buscamos dividir el conjunto del mercado en grupos de consumidores o segmentos, que sean homogéneos, es decir, que compartan rasgos comunes, con el fin de llevar a cabo la estrategia comercial idónea para ellos y desarrollar o readaptar nuestro producto y servicios de la forma más ajustada posible a sus preferencias. Así, lo calcularemos de la siguiente manera:

- Segmento 1 (3.403.582 personas), que tendremos en cuenta a partir del tercer año: Hombres y mujeres entre 25-45 años de nivel socioeconómico medio ubicados en el área geográfica española, cuyos ingresos superan los 1.400€ mensuales, y **utilizan gafas de vista.**

  Para hacer este cálculo, es necesario separar este segmento en dos: 25-34 años, y 35-45 años.

  En el primer grupo, el número de personas en este caso asciende a 4.595.285 y asumiendo un 15% de paro, se obtiene un mercado de

3.905.992. Entre estos, el 52,2% tiene unos ingresos que superan los 1400€ mensuales, es decir, 2.038.927 personas. Aproximadamente un 60% de la población española usa gafas, por tanto **1.223.356** personas usan gafas en este subsegmento.

Por otra parte, el número de personas entre 35-45 años con estas mismas características asciende a 3.633.711. De nuevo, asumiendo que de este grupo un 60% aproximadamente usa gafas de vista, el número de personas al que nos dirigimos es **2.180.226** personas en este subsegmento.

Público Objetivo: **3.403.582**, aproximadamente el **7,5%** de la población (45.885.000 total) es nuestro target, para la venta de gafas de vista.

- Segmento 2 (5.105.374 personas): Hombres y mujeres entre 25-45 años de nivel socioeconómico medio ubicados en el área geográfica española, cuyos ingresos superan los 1.400€ mensuales, y **utilizan gafas de sol.**

El número total de personas dentro de este grupo asciende a 5.672.638.

Según las encuestas realizadas, un 5,6% de las mujeres no usa gafas de sol, siendo este porcentaje del 10,5% para los hombres. A partir de estos datos, consideramos que en este segmento aproximadamente un 90% de las personas utilizan gafas de sol. Siendo así, nos dirigimos a un total aproximado de **5.105.374** personas, lo que equivale a un **11,15%** de la población española.

4.1.3. Tamaño del mercado

Las ventas de productos ópticos en España y Portugal alcanzaron los 895 millones de euros, en concreto 720 millones para el mercado español en 2016, que creció un 3,1% en 2017 (**742,3 millones de €**).

Por productos, las lentes oftálmicas se mantienen como el de mayor peso, con una participación sobre las ventas totales en el conjunto del mercado ibérico del 36% en 2017, seguida por las monturas con el 25%, las lentes de contacto (21%) y **las gafas de sol (19%).** En los primeros años, BIDU se centrará en el diseño y comercialización de gafas de sol.

Cálculo del tamaño del mercado para el producto GAFAS DE SOL:

742,3mill€ x 0,19 = 141 millones de €.

4.1.4. Cuota de mercado Objetivo

Nuestro target en **gafas de sol** corresponde a un 14% de la población que utiliza gafas de sol en España, en €: **19,75 millones**. El número total de españoles es 45.885.000. De estas personas, si consideramos que el 80% utiliza gafas de sol, quedan unas 36.708.000 personas, y nuestro target (5.105.374) es el 14% de ese número. Nuestro objetivo es cubrir un **0,98%** de este mercado objetivo (**0,14%** del mercado total de gafas de sol), o lo que es lo mismo, alcanzar a unas **34.700** personas, y generar una facturación de 193.550€ en el primer año con la venta de 2.500 box.

4.1.5. Volumen y rentabilidad

En una primera aproximación, hemos calculado los costes de fabricación de las gafas de sol, así como el margen esperado para el primer año:

CATEGORÍA	Precio unitario (€)	Uds. vendidas	Vol. de ventas (€)	CV unitario (€)	CF unitario (€)	Coste total (€)	MARGEN
Gafas de sol	95	2.500	193.550	32,30	44,60	192.250	1.300 €

4.2. Estrategia de producto

4.2.1. Diseño de producto

El producto son gafas de sol modulables y con partes intercambiables. El cliente espera un producto cómodo y de calidad, que se adapte día a día a lo que demanda su look.

Las gafas son fabricadas con materiales de máxima calidad. Para garantizar la calidad del producto y su composición, el equipo de BIDU cuenta con un óptico especialista responsable de determinar si las gafas fabricadas cumplen con los estándares de calidad marcados por la organización.

BIDU es la primera marca de gafas modulables, con piezas intercambiables y, por supuesto, personalizable. Nuestros clientes pueden utilizar su creatividad y marcar su propio estilo definiendo el diseño de sus gafas de sol día a día.

Los clientes pueden elegir qué varilla, frontal superior o inferior combinar según su estilo y según el día tienen la opción de elegir el diseño y color de la montura. La variedad de colores y su personalización son la marca esencial de BIDU.

Las gafas se caracterizan por ser intercambiables, es decir, varillas, frontal inferior y superior, así como cristales pueden intercambiarse en función del estilo y preferencias garantizando gran flexibilidad en su uso.

Puedes encontrar tres modelos de monturas diferentes y cinco colores distintos para sus piezas, que pueden intercambiarse de forma sencilla gracias a sus mecanismos de tornillo en las patillas e imanes en el frontal.

El Producto Básico es unas gafas con un diseño básico que permite intercambiar las tres partes fundamentales que componen la gafa. Además, BIDU tiene un producto potencial que será comercializado a partir del año 2021 y será las gafas de vista.

El paquete básico que comercializa contiene: gamuza, dos gafas, funda y un par de lentes de sol (+ pegatinas).

Además, cada pieza individual está disponible para la venta.

Las gafas se venden vía web, en la página www.bidueyewear.com.

4.2.2. Marca

Nuestro producto es único, porque permite a nuestro cliente hacer de este producto, su producto.

Promovemos el uso de su creatividad en el proceso de producción.

BIDU apuesta por la flexibilidad, el cambio continuo y la necesidad de adaptación según el entorno.

La moda como elemento esencial, continuo y cambiante unida a un producto básico y tradicionalmente estático que deja de serlo gracias a BIDU.

BIDU es un estilo de vida, unas gafas que son un complemento más y, por supuesto, un elemento esencial y combinable.

BIDU se asocia a una propuesta de valor diferente, atrevida y disruptiva que permite al cliente identificarse con la idea del cambio y adaptación continua.

4.2.3. Diferenciación

BIDU tiene la en la diferenciación su filosofía y estrategia de su propuesta de valor. BIDU se entiende como un concepto distinto que no existe en el mercado y toda su imagen, calidad y diseño van orientadas en esta misma línea. Con esta estrategia se oferta un producto con precio superior al mercado y los consumidores otorgan ese valor al producto. Se utiliza para productos exclusivos.

Con esta estrategia planeamos lograr que nuestros consumidores tengan un nuevo concepto de lentes de sol, que se sientan originales al usarlos ya que los han personalizado de acuerdo a sus preferencias.

4.2.4 Garantía

Todos los productos tienen una garantía dos años. Además, se garantiza la venta de repuestos al cliente durante dos años posteriores a la adquisición del producto.

Ofrecemos dos años de garantía si se trata de un defecto de fabricación de producto.

4.2.5 Servicio de Atención al Cliente

Para el servicio de atención al cliente, **BIDU** dispone de las siguientes opciones de contacto:

- Vía telefónica: el cliente puede dejar su mensaje para que el servicio de atención al cliente se ponga en contacto con él. Para ello, en la web se habilita un espacio que se denomina "Te llamamos".
- Atención mediante formulario de contacto: La vía de contacto con **BIDU** se puede realizar mediante el formulario de contacto habilitado en la web.
- Atención por correo electrónico: Dirección de email habilitada igualmente solicitar asistencia pre y post venta con la compra de las gafas **BIDU**. La marca responderá con la mayor brevedad a todos los mensajes que puedan llegar por esta vía alternativa a la llamada de teléfono.
- Preguntas más frecuentes. Por último, se habilita un espacio de ayuda en el que **BIDU** trata de listar las respuestas a las principales dudas de los clientes con respecto a su línea de productos y a la compra online.

4.3. Estrategia de precios

Decidir el precio de nuestro producto o servicio es una de las decisiones más importantes en la creación de nuestra empresa. La decisión no sólo está relacionada con los costes, sino que también influye en la estrategia comercial que vamos a desarrollar. Con nuestra estrategia comercial podremos cubrir costes e ir alcanzando las cotas de crecimiento marcadas a lo largo de los años.

A la hora de definir un precio a nuestro producto hemos tenido en cuenta estos tres factores:

- El coste total del producto: se calcula a partir del coste de los diferentes componentes de nuestra BOX.

- Los precios de la competencia: conocerlos nos puede orientar a la hora de poner precio a nuestro producto o servicio.

- Nuestros clientes serán personas jóvenes entre 25-45 años que están dispuesto a pagar un precio medio-alto por nuestro producto ya que valoran las nuevas tendencias de moda. Calidad e innovación son características que nuestro target busca y nuestro producto contiene.

El precio está fijado en función de los factores antes descritos. En primer lugar, hemos evaluado los costes del producto, desde su fabricación hasta su distribución

final al cliente. El margen en las ventas nos ayudará a conseguir los objetivos de ingresos en los primeros años y de esta forma el plan de crecimiento y expansión en los años posteriores.

Con esta estrategia se oferta un producto con un precio acorde al valor que los consumidores otorgan al producto que comercializamos.

El precio del BOX BIDU es de 95 Euros e incluye: un par de monturas completas, dos juegos de cristales, funda y gamuza.

Al aplicar esta estrategia de precios, podremos cumplir las expectativas de nuestro público objetivo.

Contamos con tres modelos ya establecidos cuyo precio será el mismo, aunque sí se pondrá a la venta, las diferentes piezas del BOX por separado (monturas, cristales, gamuzas…).

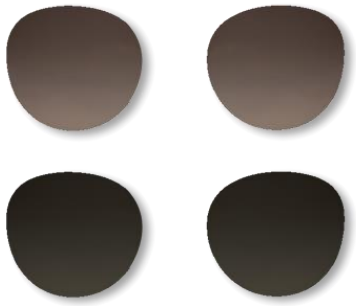
Nuestros principales competidores tienen precios que van desde 30 hasta 400 euros. Con esta estrategia, planeamos alinearnos a la media de precios que están ya ingresados en el mercado para los modelos ya establecidos. Es por ello que el precio fijado es acorde a lo que **BIDU** representa.

4.3.1. Estrategia de Costes

A continuación, realizamos un escandallo de los diferentes componentes de nuestro producto (Box **BIDU**):

- Coste de Montura por unidad: 9 euros (las dos unidades, **18 €**)

- El coste de cada cristal es de aproximadamente 2€. El BOX BIDU incluye 4 cristales, por tanto: **8€**



- La gamuza tiene un coste de **0.10 €**

- La funda de gafas tiene un coste aproximado de **1 €**

- El Box tiene un coste de **0.20 €**

- Por último, tras consultar diversas agencias, hemos concretado que el coste de envío unitario es de **5 €.**

Coste del **BOX COMPLETO: 32,3 €**

4.4. Estrategia de distribución

Antes de establecer las distintas estrategias de la venta y distribución de las gafas **BIDU**, hemos de concretar en qué lugar de la cadena se encuentra nuestra startup.

En primer lugar, el equipo **BIDU** se encarga de elaborar cuidadosamente el diseño de todas y cada una de las gafas, poniendo en ellas el espíritu jovial, divertido y a la moda que caracteriza a la marca.

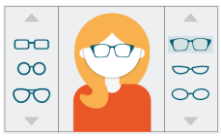
En cuanto a la fabricación de las gafas, trabajamos con los mejores fabricantes, certificados bajo la legislación europea, los cuales se basan en el diseño y tecnología requeridos por **BIDU**. Así pues, **BIDU** se encarga de la comercialización de gafas, a través de los distintos canales de distribución que a continuación se detallan, llegando al usuario final, quien puede disfrutar y experimentar la funcionalidad, diseño y personalización de nuestro innovador producto.

Dar a conocer la marca **BIDU**, mejorar el producto convencional de las gafas y optimizar la cadena de valor son algunos de los objetivos principales que queremos alcanzar. Es por ello que establecemos una estrategia de distribución del producto bajo un horizonte temporal de cinco años, que nos ayudará a ser más efectivos y cumplir nuestras metas.

En los dos primeros años (2019 y 2020) **BIDU** va a comercializar gafas de sol modulables y customizables por el usuario. Esta venta se realiza a través de su Website (www.bidueyewear.com), con los siguientes beneficios para el cliente final:

Compra del producto a un solo click.

Asesoramiento de los mejores diseños en función de la morfología de la cara.



Probador virtual de gafas.

Distintas modalidades de pago por PayPal, Twyp y tarjetas bancarias.

Entrega de entre 24 a 48 horas.

Seguimiento del pedido.

Servicio post-venta

El envío a domicilio se realiza por medio de una empresa subcontratada de transporte, que hace llegar nuestro producto a todos los puntos de España.

En estos dos primeros años, queremos ganar en notoriedad y posicionamiento de la marca, así como en conocimiento de las exigencias que el mercado y la comercialización de gafas requiere. Esto nos dará ventaja para, en los tres últimos años del Plan (de 2021 a 2023, inclusive), adentrarnos también en la venta de gafas graduadas, las cuales requieren mayores especificaciones y, por consiguiente, más recursos económicos.

La comercialización de gafas graduadas se hará a través de un canal de distribución diferente al de las gafas de sol. Estableceremos convenios con grandes cadenas ópticas para llegar al cliente, el cual hemos observado que en este tipo de gafas requiere de una prueba previa así como, por exigencia sanitaria del óptico, es necesaria la personalización en la medición de las lentes a cada particular. Por ejemplo, a las lentes graduadas, el especialista tiene que insertarle el centro óptico, siendo éste distinto en cada persona. El centro óptico de una lente se calcula midiendo la distancia entre los extremos (inferiores, laterales y superiores) de las lentes hasta cada pupila y la distancia entre las pupilas de los ojos del paciente. Para dar un mejor servicio y calidad, esto sólo se conseguiría en el mismo establecimiento, con atención personalizada y presencial.

En España, actualmente, operan 9.817 establecimientos ópticos. De ellos, 1.013 son grandes cadenas, con las cuales estableceremos convenios para que incluyan en su gama de productos, las gafas graduadas **BIDU**. En el primer año de penetración en el mercado de las gafas de vista (2021), **BIDU** tendrá como objetivo abarcar el 1% de estas grandes cadenas ópticas, empezando por las grandes ciudades de España como Madrid, Sevilla, Barcelona y Valencia y, progresivamente, extendiéndonos por toda la Península.

4.5. Comunicación y promoción

4.5.1. Marca y derivados

Ante todo, en este apartado de comunicación y promoción de la marca **BIDU** y sus productos, es esencial que comencemos por hablar de marca, como pilar sobre el que se sustenta las acciones de comunicación e incluso la propia comercialización. Más si cabe teniendo en cuenta la naturaleza de nuestros productos y el posicionamiento esperado.

Si tuviéramos que elegir entre la marca Coca-Cola y sus fábricas, probablemente nos quedaríamos con la marca, a pesar de que seguro que la infraestructura de Coca-Cola tiene un valor de miles de millones de euros. Se trata de una reflexión exagerada pero las marcas poderosas tienen un valor enorme para cualquier compañía independientemente de su sector de actividad, tamaño, volumen de facturación, etc. Y **BIDU** tiene la firme aspiración a ser una marca reconocida dentro de su sector. Para ello es necesario, en primer lugar, definir una estrategia de marca sólida que establezca las bases fundamentales para la construcción de la marca.

Creemos necesario destacar tres conceptos clave por encima del resto: marca, branding y estrategia de marca.

En este sentido, a nivel general podemos decir que una marca es el conjunto de significados que se atribuyen a una oferta y que generan una percepción de la misma, más allá de un logo. Si lo analizamos desde la perspectiva interna (la de la empresa), una marca es la expresión del propósito que tiene una compañía y del compromiso que ésta toma con sus grupos de interés. Desde la perspectiva externa (la del público), una marca es todo lo que la gente piensa, dice, siente y comparte de un sujeto u objeto y desde la óptica de la gestión, una marca es un conjunto de significados que, si se gestionan adecuadamente, hace único el producto o servicio, genera vínculos con las personas y crea valor para la empresa y para la sociedad.

El branding contempla el conjunto de acciones que sean necesarias, no solo para crear una marca determinada, sino también para generar valor asociado a dicha marca. Por tanto, desde **BIDU** nos aseguraremos de que nuestra marca:

- Transmita eficazmente las estrategias corporativas y de marketing que se hayan planteado.

- Conecte con los deseos, expectativas y motivaciones de sus públicos.

- Tenga capacidad y recorrido para perdurar en el tiempo.

- Genere valor económico.

En base a la estrategia de marca, buscaremos desarrollar acciones concebidas para definir, dirigir y mantener unos significados asociados BIDU, teniendo presente las siguientes premisas:

- Hacer de nuestras gafas un producto único para los deseos y necesidades de nuestros clientes y dar respuestas a sus necesidades a corto, medio y largo plazo.

- Ser una inspiración fundamental para todas las acciones, comportamientos y decisiones que la compañía lleve a cabo.

- Funcionar como una plataforma que permita dar coherencia a todos los mensajes, internos y externos.

- Adaptarnos continuamente a un entorno cambiante, en el que todo está conectado.

Como ha podido verse anteriormente en este documento, BIDU nace bajo la premisa de una línea de productos innovadores (gafas de sol 100% modulares) de alta calidad, cuidado diseño y desarrollo, a precios competitivos y con una personalidad única y arrolladora, hecho este último que enmarcamos en este apartado de marca.

Tenemos absolutamente claro es que debe existir un equilibrio escrupuloso entre realidad y expectativas, colocando un producto en el mercado de la forma más honesta posible y siendo consciente de que el público ha evolucionado como audiencia de una manera rotunda, siendo un juez implacable ante múltiples opciones de compra. En este sentido, nuestra marca, las acciones relacionadas y derivadas de ella, así como la gestión de la misma, irá alineada de la manera más coherente posible con el producto que promocionemos, sin permitir que la comunicación defraude, ni en el sentido técnico de la acepción respecto al producto, ni en el sentido puramente emocional y relacional respecto al cliente.

4.5.2. Claves de nuestra diferenciación

Como marca innovadora y considerándonos por nuestro diseño y funcionalidad first movers dentro de un mercado tan concentrado, competitivo y agresivo como el óptico, desde BIDU hemos concentrado en 7 puntos las premisas a tener en cuenta a la hora de desarrollar y poner en práctica cualquier acción:

- Del producto a la marca: siguiendo la lógica, tenemos el convencimiento de que las estrategias de diferenciación han pasado de estar orientadas al producto y sus beneficios a centrarse en la marca y su significado, por lo que BIDU otorgará a gran peso a su marca como valor diferencial, aunque ésta desde el principio esté impregnada de la funcionalidad propia del producto, por lo que trataremos de que no exista excesiva distancia nunca entre ambos conceptos.

- Construir relaciones: como marca nueva y desconocida, tras la fase de captación, pondremos especial énfasis en la retención del cliente, siendo nuestro propio producto y sus constantes innovaciones lanzadas al mercado las armas más eficaces para ello.

- Crear experiencias de marca: desde el principio buscaremos generar experiencias que vayan más allá de la transacción, haciendo partícipes a nuestros clientes y seguidores de la filosofía que nos caracteriza como compañía y marca.

- Creación de contenidos: consideramos vital establecer un diálogo con los clientes, a través del cual se sienta parte de la marca y, además, podamos aprender sobre ellos y recibir feedback de calidad. La construcción de la marca se basa en la capacidad de ser relevante entre los públicos de interés y para ello, conectaremos con sus necesidades y deseos.

- Cogestión: queremos que nuestra marca llegue a "pertenecer" a nuestros clientes tanto como nosotros, ya que éstos son decisivos para nuestro éxito o fracaso.

- Cultura: debemos impregnar con nuestro brandscape o imaginario de marca a las personas que consideremos relevantes dentro de los públicos definidos, vinculando a nuestra marca conceptos que refuercen el posicionamiento y nuestra propuesta de valor, así como construyendo universos conceptuales en los que apoyaremos a la marca.

4.5.3. Identidad visual

Uno de los aspectos clave de nuestra marca es la identidad visual desarrollada, que nos identifica, diferencia y posiciona como marca y que es orgánica y en constante evolución y crecimiento.

BIDU es color, cambio, estilo, diversión, sol... Es un universo de símbolos y estéticas combinadas que necesitan estar recogidas en un manual de marca que nos guiía tanto a nosotros como a nuestros colaboradores para el correcto uso de nuestra marca.

4.5.4. Posicionamiento digital y acciones

Esta parte del documento recoge a modo general las directrices y acciones definidas de cara a presentar y situar a BIDU en el mercado.

Consideramos que para innovar debemos romper barreras y fijarnos en lo que hay a nuestro alrededor. Vivimos rodeados de tendencias digitales (economías de suscripción, microvídeos, storytelling, millennials, microinfluencers, real time, inteligencia asistida, Facebook presence, prosumers, efímero, branded communities, digital signage...) y de tendencias sociales (DIY, RSC, uberización, transparencia, re-use, eventos clandestinos, eco...). Del análisis, la inspiración y combinación de estas y otras tendencias nacen nuestras propuestas, que están enfocadas a las siguientes áreas en especial:

- Digital Marketing: planificación estratégica online de marca.
- Branded content: generación de contenidos para web, redes sociales y otros.
- PR Digital: gestión de influencers y bloggers.
- Vigilancia y medición de resultados (Buzz y Analytics).
- Desarrollo Digital: web, ecommerce, e-mail marketing.
- Social Media: planificación, vigilancia y gestión de redes sociales.
- Planificación y compra de medios digitales: RTB y SM Paid.

En total, el presupuesto máximo de este plan está establecido en **73.500 €.**

4.5.4.1 Campañas de medios para la difusión del lanzamiento de la marca BIDU y sus productos

BIDU tiene como objetivos dar a conocer la marca, los productos, generar tráfico hacia el sito web/e-commerce y generar ventas. Para ello va a realizar un plan digital que está dividido en diferentes campañas en el ámbito digital, impactando en nuestro público objetivo.

Target

Como comentamos, a través de estas campañas buscamos impactar en nuestro target, que hemos definido como:

- Sexo: mujeres y hombres
- Edad: 20-45 años
- Clase social: Media-Media / Media-Alta
- Ubicación: Sevilla, Madrid, Barcelona, Valencia, Huelva, Cádiz, Málaga, Granada, Almería, Murcia, Alicante, Castellón, Tarragona y Gerona
- Intereses y comportamiento: moda, trendy, consumidores de fast fashion

Cabe destacar que en este primer año abarcaremos las grandes capitales (Madrid, Barcelona, Sevilla y Valencia, así como la zona litoral sureste por cuestiones de optimización presupuestaria).

Procedemos a cuantificar a nuestro público objetivo a través de diferentes herramientas de segmentación.

Objetivo

Buscamos un doble objetivo con estas campañas:

- Branding: impactaremos en nuestro target definido, consiguiendo dar a conocer la marca entre este y, además, generar notoriedad y recuerdo de **BIDU** en nuestro público.

- Resultados: además, perseguimos otro objetivo cuantitativo a través de la generación de visitas (de calidad) online, aumentando así el tráfico web y, por ende, generando ventas.

4.5.4.2 Estrategia de medios digitales

- Social Media Paid (Facebook Ads / Instagram Ads)
- RTB

¿Por qué estos canales?

1. Social Media Paid: a través de esta estrategia pretendemos conseguir un mayor alcance, impactando de lleno en el target definido. El coste por impacto se optimiza al permitir la segmentación por edad, localidad, sexo e intereses. Se planifica en las redes más afines al target de "moda y compras", Facebook e Instagram.

2. Compra de perfiles de usuarios (RTB): a través de este canal vamos a impactar en nuestro público objetivo que navegue por internet bien en (I) nuestra 'white list' relacionada con sites de moda y tendencias, o bien (II) a través del perfil y comportamiento de navegación (mujeres y hombres interesados en moda y diseño, tendencias…)

Campañas Social Media Paid por formatos publicitarios

Facebook – Post promocionado

- Objetivos: notoriedad y difusión del contenido.
- Descripción: promoción pagada de publicaciones de contenido entre el público deseado mediante segmentación. Se puede interactuar con el contenido como con cualquier contenido orgánico de Facebook.
- Beneficios: aumenta muy notoriamente el alcance de las publicaciones e incremento de seguidores.

Facebook – Clics a la web

- Objetivo: generar visitas a la web.
- Descripción: publicaciones de contenido entre el público deseado mediante segmentación. Se puede interactuar con el contenido como con cualquier contenido orgánico de Facebook y puede tomarse la decisión de no mostrarlos en la página oficial de la marca, solo en la sección de noticias de los usuarios.
- Beneficios: aumenta el tráfico de la web.

Instagram – Clics a la web

- Objetivo: generar visitas a la web.
- Descripción: publicaciones de contenido entre el público deseado mediante segmentación. Se puede interactuar con el contenido como con cualquier contenido orgánico de Instagram y puede tomarse la decisión de no mostrarlos en la página oficial de la marca, solo en la sección de noticias de los usuarios.
- Beneficios: aumenta el tráfico de la web.

Compra de perfiles de usuarios RTB (Real Time Bidding)

¿Qué es RTB?

Es un modelo de publicidad digital basado en la compra de inventario en tiempo real bajo un sistema de puja, donde el anunciante tiene la capacidad de impactar al usuario correcto, en el entorno correcto y en el momento correcto, consiguiendo la optimización de la inversión publicitaria.

La estrategia está enfocada a la planificación a través de RTB, pujando por la compra de perfiles de la audiencia definida en tiempo real y consistirá en:

- Creación de whitelist de temática moda/tendencias/lifestyle.
- Compra de data y estrategia contextual en función del comportamiento de navegación y del perfil definido.

Presupuesto y timing:

SOPORTE	SEGMENTACIÓN	FORMATO	IMPACTOS ESTIMADOS	DURACIÓN	PRESUPUESTO
SOCIAL MEDIA PAID	Mostrada anteriormente	1.125.000 800.000 324.000	1.125.000	Mayo, Junio, Julio y Agosto	24.000 € (6.000 €/mes; 200 €/día)
			700.000	Diciembre	4.000 €
			324.000	Resto año	7.000 € (1.000 €/mes)
RTB	Mostrada anteriormente	5.950.000	3.950.000	Mayo	2.500 €
				Junio	2.500 €
		IMPACTOS TOTALES	8.199.000		
				TOTAL	55.000 €

4.5.4.3 PR Digital: gestión de influencers y bloggers

Otro punto a destacar dentro de la estrategia digital es el de la gestión de influencers/bloggers. Por la naturaleza de nuestro producto, consideramos que son agentes ideales para su difusión más cercana y real posible a nuestro público objetivo, poniendo en el foco de las acciones las características del mismo y llegando

a audiencias potenciales de miles de fans o followers altamente fieles en plataformas digitales de distinto perfil (blogs, RRSS…).

La partida destinada a este apartado alcanza los 18.500 €, a expensas de elección y negociación, entre las que se encuentra @deardiaryblog, con 68.600 seguidores en su cuenta de Instagram, acordes a nuestro target y presupesto.

4.5.4.4 Branded content: generación de contenidos para web, redes sociales y otros.

Teniendo activos durante todo el año planificado vía publicidad pagada nuestros canales sociales, se hace necesaria la inclusión de contenidos propios, además de poderse generar de igual forma para nuestra plataforma web, adaptarlos para envíos masivos y otras oportunidades (notas de prensa, colaboraciones con medios, etc). Todo este desarrollo es in-house, por lo que no va asociado al presupuesto, mientras que la presencia en el óptico de campaña global será constante durante todo el año.

4.5.4.5 Desarrollo Digital: web, ecommerce, e-mail marketing.

Para dar cabida a nuestros contenidos y comercializar nuestros productos, BIDU cuenta con una plataforma web, potenciando la marca en el ámbito digital a través la propia web y una tienda online, con un diseño actual y máxima accesibilidad para los usuarios.

La web está dirigida a un target B2C (consumidor final) y tiene objetivos cualitativos y cuantitativos:

- Branding: posicionar la marca BIDU en el universo digital y difundir nuestro concepto.
- Resultados: captación de leads interesantes y ventas.

Todo ello bajo el fin último de desarrollar una web que (I) genera valor al usuario, que (II) contiene información estructurada y que (III) transmite los valores de la marca.

Hemos considerado conveniente la realización de una web y tienda online bajo plantilla Wordpress (Woocommerce) que permite cubrir las siguientes necesidades:

- Fácil gestión: una página web de fácil manejo y actualización.
- Útil: una web que facilite el acceso por parte del usuario a la información acerca de los productos ofrecidos.
- Atractiva: que transmita un mensaje acorde a nuestra filosofía de empresa, con un diseño moderno y visual, y con una navegabilidad sencilla para el usuario.
- Actual: una web adaptada a las actuales reglas de comunicación digital, es decir, optimizada para el SEO, políticas de privacidad y cookies, y con un diseño adaptado a todo tipo de dispositivo (responsive).

En cuanto al e-mail marketing, contamos con un sistema de captación de datos en la plataforma que permite difundir con periodicidad y durante todo el año contenido a nuestra base de datos, informando y fidelizando a nuestros clientes o potenciales clientes, aprovechando en gran medida los leads cualificados procedentes de la inversión en SM Paid y RTB.

De igual modo, el coste de este apartado no queda imputado en el presupuesto, al ser herramientas y contenidos desarrollados internamente.

4.5.4.6 Presupuesto y timing general

SOPORTE	SEGMENTACIÓN	FORMATO	IMPACTOS ESTIMADOS	DURACIÓN	PRESUPUESTO
SOCIAL MEDIA PAID	Mostrada anteriormente	Texto + imagen	1.125.000	Mayo, Junio, Julio y Agosto	24.000 € (6.000 €/mes; 200 €/día)
			800.000	Diciembre	8.000 €
			324.000	Resto año	7.000 € (1.000 €/mes)
RTB	Mostrada anteriormente	300X250 728X90 120X600 160X600	5.950.000	Mayo	8.000 €
				Junio	8.000 €
		IMPACTOS TOTALES	8.199.000		
INFLUENCERS/ BLOGGERS					18.500 €
				TOTAL	73.500 €

PLAN DE OPERACIONES

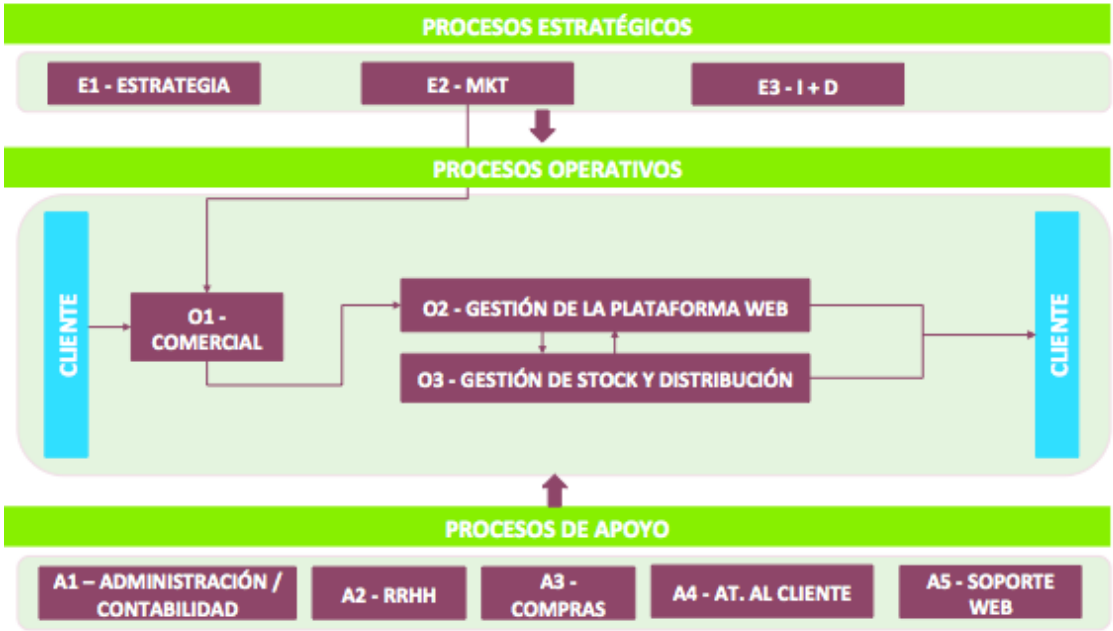
5. Plan de operaciones.

El objetivo del plan de operaciones es el análisis del conjunto de tareas que intervienen en el negocio, desde el diseño hasta la entrega del producto al cliente, las cuales han de conocerse en conjunto y en detalle para asegurar la correcta toma de decisiones, con el fin de hacer de BIDU una startup rentable y competitiva.

Según la estrategia definida y mediante este análisis, se ha implantado un sistema de gestión por procesos que permita aprovechar al máximo los recursos y centrar los esfuerzos en los puntos clave de la cadena de valor. Con ello, no sólo se consegue una mejora de la eficacia y eficiencia de las actividades, sino también realizar un seguimiento y control de resultados que permite establecer planes de mejora continua, optimización de gastos y aprovechamiento de recursos para dar el mejor servicio al cliente.

5.1. Mapa de procesos.

Se ha desarrollado un mapa de procesos para mostrar gráficamente las actividades estratégicas, operativas y de soporte alrededor de BIDU.



5.1.1. Procesos estratégicos.

Son aquellos procesos vinculados al ámbito de las responsabilidades de la Dirección, refiriéndose fundamentalmente a procesos de planificación estratégica y comercial, y otros que se consideran ligados a estos factores clave.

E1 – PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Este proceso es responsabilidad del Comité de Dirección e incluye el análisis de las tareas de la organización y la definición de una estrategia para alcanzar los resultados planificados a corto y medio plazo, siempre de acuerdo con la misión, visión y los valores de BIDU.

E2 – MARKETING Y COMUNICACIÓN.

Al tratarse el producto de un accesorio comercializado vía online, la creación y gestión de la marca es esencial. Este proceso es por tanto clave para BIDU, ya que de él depende la gestión de los aspectos comerciales, de comunicación, creación y expansión de la marca, captación y fidelización de clientes. Se seguirán acciones para llegar a los potenciales clientes según la segmentación realizada, según los objetivos de captación acordes al plan comercial.

Siendo la fidelización de clientes una de las claves para el crecimiento de la marca, el resultado de la gestión comercial se volcará en un sistema CRM que permita un adecuado seguimiento y control de la actividad para profundizar en la mejora continua para ofrecer al cliente el producto que espera.

E3 – I+D

El diseño de las monturas es uno de los factores clave que componen la ventaja competitiva de BIDU. Es por ello que desde el departamento técnico se destinarán recursos a la continua innovación y diseño del producto para ofrecer monturas que se ajusten a la demanda de los usuarios de BIDU, siguiendo las tendencias de cada temporada.

5.1.2. Procesos operativos.

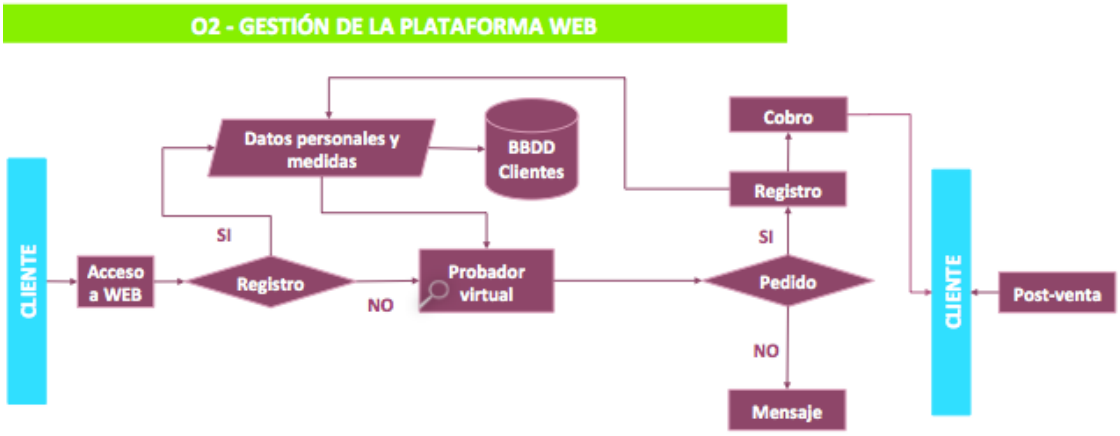
Son aquellos procesos relacionados directamente con el producto.

O1 – COMERCIAL

Son aquellos procesos relacionados con la captación de clientes.

O2 – GESTIÓN DE LA PLATAFORMA WEB

Para el modelo de negocio de BIDU, la gestión de la plataforma es esencial, pues es la vía principal de comercialización del producto.

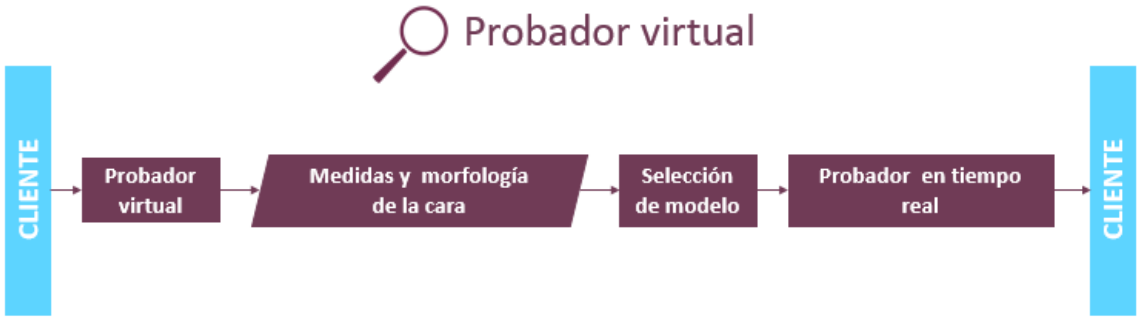


ACCESO A LA WEB.

La experiencia de usuario comienza con el acceso a la página web de **BIDU**, http://bidueyewear.com/ donde se ofertan los diferentes productos y modelos disponibles en cada momento, en el apartado "Tienda".

ASESORAMIENTO / PROBADOR.

Una vez dentro de la web, el usuario puede acceder a un probador virtual, donde puede introducir datos sobre la morfología de la cara y medidas, de forma que además de disfrutar de asesoramiento personalizado, puede ver a tiempo real una prueba virtual del modelo de gafas elegido.



COMPRA.

Si el usuario realiza un pedido, se procede al cobro y una vez validado, se registra el pedido y comienza el proceso de preparación del pedido y envío.

En caso de que el usuario se haya registrado pero no continúe con la compra, tras dos días se envía un mail recordando al cliente que hay un pedido en curso sin confirmar.

SERVICIO POST-VENTA. CAMBIOS Y DEVOLUCIONES.

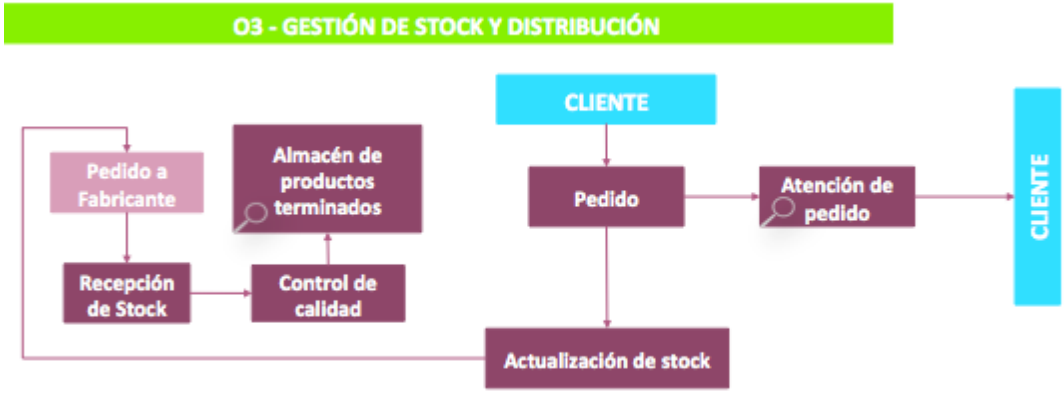
Un proceso clave para el modelo de negocio de BIDU es la gestión de devoluciones y servicio post-venta para ofrecer la mayor confianza a los clientes.

Desde la web, una vez el cliente ha recibido su pedido, se puede encontrar dentro del apartado "Mi cuenta" una sección de cambios y devoluciones. Desde aquí el usuario puede solicitar la devolución de un artículo, indicando la razón de la misma, que será registrada en nuestra base de datos.

Las devoluciones se pueden gestionar por correo postal, de manera gratuita para el cliente. En el momento en que se solicita la devolución de un artículo, se genera una etiqueta que el cliente debe imprimir y adjuntar al paquete siguiendo las instrucciones que aparecen en este apartado de la web.

03 – GESTIÓN DE STOCK Y DISTRIBUCIÓN

Se detallan en este proceso las actividades que se llevan a cabo para la obtención del producto que se entrega al cliente:



BIDU no fabrica las monturas, sino que es una empresa externa la encargada de ello. Sin embargo, desde BIDU queremos ofrecer la mejor calidad a nuestros clientes, cuidando al máximo los detalles, por lo que nos encargamos personalmente del empaquetado de cada uno de los productos antes de que salgan del almacén para ser entregados por el distribuidor externo al cliente final.

GESTIÓN DEL STOCK.

Una de las premisas de la venta web es el envío en 24-48h, por lo que es necesario un control de inventario que asegure que se dispone de stock de todos aquellos productos que se ofrecen en la venta online. El proceso de inventario se coordina con las áreas de producción, marketing y finanzas. Los pedidos al fabricante se hacen inicialmente con carácter quincenal, según la planificación y previsión de ventas.

En el momento de recepción de los productos terminados, se realiza un control de calidad para verificar que cumplen con las especificaciones detalladas en el diseño. Los productos terminados que pasan el control de calidad son almacenados hasta que se atiende el pedido. Una vez se preparan los BOX para envío a cliente, se almacenan hasta que se entregan a la empresa de distribución externa.

RECEPCIÓN Y PREPARACIÓN DE PEDIDOS.

Los pedidos se reciben a través de la página web. El usuario acede a http://bidueyewear.com/ y realiza un pedido. Para confirmarlo debe registrar además de sus datos de pago sus datos personales, los cuales se almacenan en nuestra base de datos de clientes, lo que nos permite afinar mejor la estrategia comercial. Una vez confirmado el pago, se registra el pedido, se prepara y empaqueta. En el momento que el pedido es atendido, se crea la petición de envío a la empresa de distribución para su entrega al cliente.

El distribuidor recoge el producto de los almacenes de BIDU, en el mismo día en que se realiza el pedido o al día siguiente, y realiza la entrega del producto al cliente. En este punto, el distribuidor valida y confirma la entrega.

Paralelamente, en el momento de realizar un pedido se modifica el stock y se actualiza, de forma que se conozca en todo momento el número de productos en almacén.

5.1.3 Procesos de apoyo

Son aquellos que dan soporte a los procesos estratégicos y operativos.

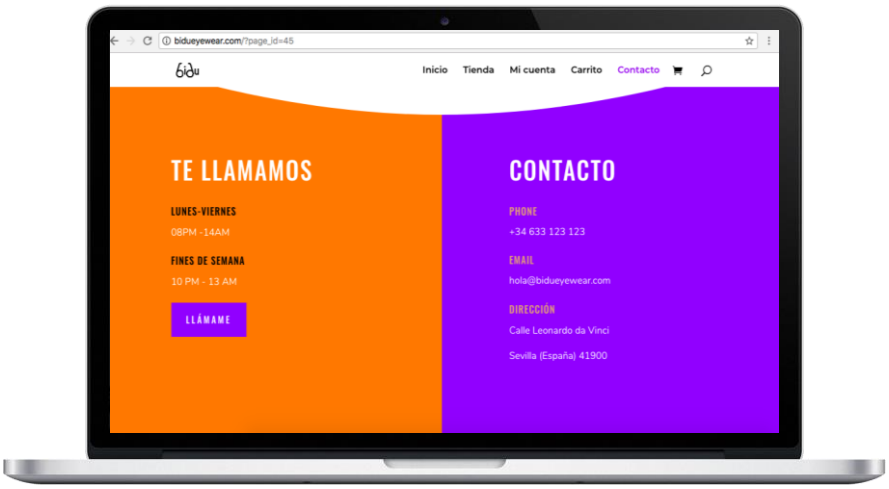
A1 – FINANZAS/CONTABILIDAD/ADMINISTRACIÓN/RRHH

Estos procesos se desarrollan internamente bajo la responsabilidad de un Director Financiero, que se encarga de la contabilidad, ámbitos laborales (nóminas, contratos, liquidaciones de impuestos, altas, etc.) y fiscales.

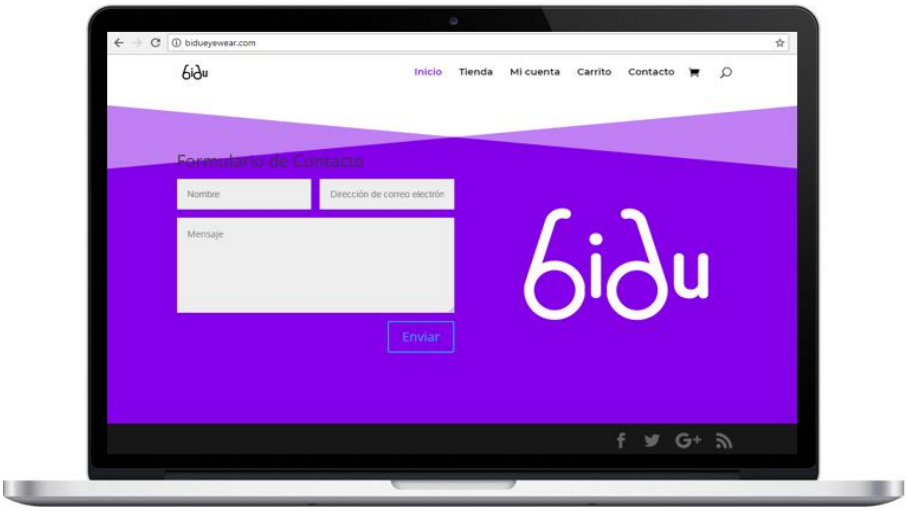
A2 – ATENCIÓN AL CLIENTE

Este proceso se ocupa de la atención a clientes, lo que comprende: resolución de preguntas e incidencias, así como de la ejecución de cualquier actividad que precise de comunicación individual telefónica u online con el cliente. Accesible desde el apartado "Contacto" en la web.

- **Soporte telefónico.** Servicio "TE LLAMAMOS" habilitado en la web, donde el cliente puede dejar sus datos de contacto para que el servicio de atención al cliente contacte con él.



- **Formulario de contacto**, accesible desde la página de Inicio en la plataforma web.



- **Atención por correo electrónico** en la dirección hola@bidueyewear.com

A3 – SOPORTE WEB

Son las actividades relacionadas con el mantenimiento y la actualización de la plataforma web para dar el mejor servicio al cliente en todo momento.

A4 – COMPRAS

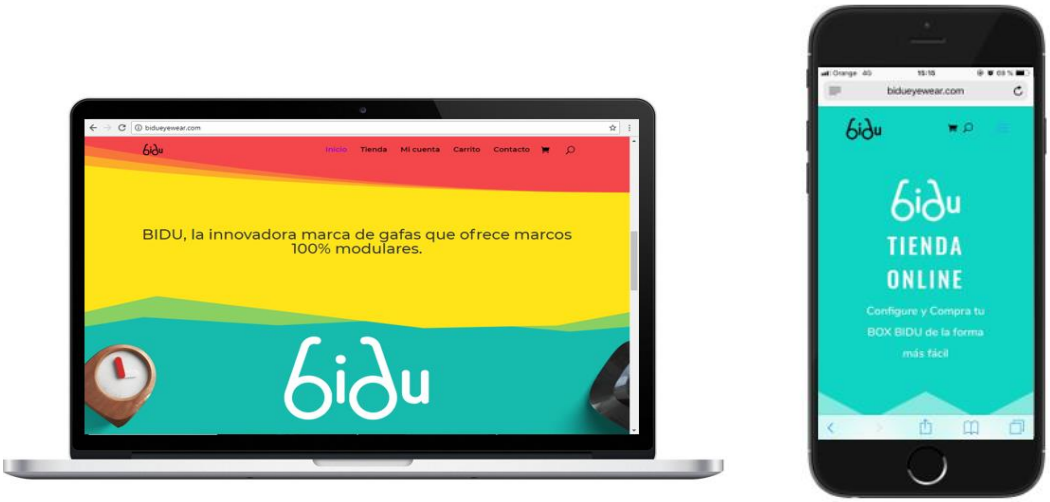
Son las actividades relacionadas con la compra de productos diferentes a las monturas **BIDU**, que se añaden a cada box como obsequio a los clientes. Entre ellos se encuentran las gamuzas, fundas de gafas, pegatinas y otros productos que se definirán en la estrategia de marketing.

5.2. Infraestructura física.

Dado que la fabricación del producto se realiza externamente, y además durante los primeros años, **BIDU** se va a centrar en la venta de gafas de sol y monturas por internet, el modelo de negocio no requiere de grandes infraestructuras. Por ello, es necesario el alquiler de una oficina, ocupada por la Gerencia, Departamento Comercial, Departamento de Tecnología y Operaciones, y Departamento de Administración. Además, es necesario contar con un taller/almacén donde se realizan las actividades del control de calidad y embalaje de los productos terminados y almacenamiento de los mismos.

5.3. Plataforma web.

Desde http://bidueyewear.com/ el usuario puede realizar la compra del producto, así como gestión de devoluciones o cualquier tema relacionado con el servicio post-venta.



PLAN DE EXPANSIÓN

6. Plan de expansión

El plan de expansión de **BIDU** a corto plazo está claramente influenciado por las distintas acciones marcadas en el plan de marketing digital, según el cual **BIDU** se irá expandiendo por las diferentes provincias del territorio español de acuerdo con la inversión en marketing en cada área. Para este plan de expansión, se ha tenido en cuenta un horizonte temporal de 3-5 años, como se va reflejando a lo largo de todo el Plan de Negocio. El crecimiento de **BIDU** en estos primeros 3-5 años será mayoritariamente nacional, alcanzando las diferentes cuotas de mercado objetivas en las diferentes provincias a lo largo de los años.

Año 1

En enero de 2019 **BIDU** saldrá al mercado con el producto gafas de sol, en las provincias:

- Sevilla, Cádiz, Málaga, Córdoba, Valencia, Madrid y Barcelona

La elección de estas provincias está marcada por tres características principales: en primer lugar, son ciudades con buen clima que invita al uso de las gafas de sol, también por supuesto, otro de los motivos para comenzar por estas provincias es la cercanía de nuestra Sede Sevilla y por último, pero no menos importante, creemos que acercarnos a ciudades tan cosmopolitas como Madrid y Barcelona nos acercará a nuestro target.

Año 2-3

Aunque el incremento, como hemos comentado será paulatino en esas provincias, **BIDU** seguirá creciendo en los siguientes años, alcanzando en 2020 y 2021:

- Resto de Andalucía, Galicia, Baleares, País Vasco, Extremadura, Murcia

Año 3-5

Por último, y optimizando los beneficios que nos darán nuestros primeros tres años, se intentará ocupar todo el panorama Nacional, incluso optando por realizar una primera aproximación internacional hacia nuestro país vecino Portugal.

- Se cubre todo el panorama Nacional y se intentan acceder a Portugal.

A continuación, se muestra un mapa/grafico donde se identifica claramente las distintas ciudades a donde **BIDU** llegara en sus 3 primeros años de vida.

2019
2020
2021

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y PLAN DE RRHH

7. Organización empresarial y Plan de Recursos Humanos.

7.1. Forma Jurídica

Para un proyecto como el de **BIDU**, la forma jurídica más lógica, segura y económica es la constitución de una sociedad de responsabilidad limitada, donde habrá cinco socios con porcentajes equitativos. Se ha tomado esta decisión ya que constituir una sociedad de responsabilidad limitada cuenta con una serie de ventajas que para la situación actual del proyecto son beneficiosas para los 5 socios. En cuanto a la aportación económica para constituir la sociedad son necesarios 3.000 €, aunque la aportación de capital social en **BIDU** por parte de los socios es de 30.000 euros en total.

Otro de los motivos para constituir una sociedad de responsabilidad limitada es la protección del patrimonio personal, es decir, cualquier deuda que la empresa pudiese adquirir a lo largo de su actividad sería cubierta por el valor del patrimonio de la sociedad y no por el patrimonio individual de los socios fundadores. Por otro lado, teniendo en cuenta que **BIDU** es una startup que busca rondas de financiación para escalar más rápido el modelo de negocio, una característica ventajosa de este tipo de sociedad que tiene facilidad a la hora de incrementar el número de socios o el traspaso de participaciones por lo cual agiliza y facilita mucho la incorporación de inversores externos que inyecten capital líquido en la empresa.

Por último, otras ventajas que justifican la constitución de la sociedad de responsabilidad limitada es la facilidad de determinar las obligaciones y derechos de los socios, todo ellos a través de la realización de unos estatutos; o como la reducción del impuesto de sociedades durante los dos primeros años que se quedaría entre el 15% o el 20%, función de la facturación obtenida a final de año.

7.2. Localización

La localización de **BIDU** estará situada en C/ Leonardo da Vinci, 12 41092 Isla de la Cartuja (Sevilla). Esto es así, ya que queremos que **BIDU** forme parte del programa Coworking de la Escuela de Organización Industrial (EOI), la cual actualmente nos da las facilidades necesarias para ir creciendo, donde además de un espacio coworking gratuito también contamos con mentorización por parte del equipo de directores de proyectos del programa.

Tras el análisis de estos apartados, se observa que **BIDU** cuenta con una forma jurídica y un organigrama sólidos y claramente definidos y plantea un modelo de operaciones sistemático y lo más ágil, cómodo y sencillo posible para nuestros futuros inversores y para seguir creciendo con la ayuda de las instituciones como EOI.

7.2. Plan de Recursos Humanos

Para poder obtener una estrategia de recursos humanos lo más óptima y coherente posible se va a marcar una serie de procesos que dan a cabo nuestro Plan de Recursos Humanos, los cuales pasan desde la captación de nuevos talentos para el equipo hasta las diferentes formas de comunicación que se van a poner en práctica en el ámbito de trabajo de **BIDU**.

Los procesos nombrados anteriormente son los siguientes:

- **Captación de talento:** a pesar de contar con un equipo de 5 personas, siguiendo la previsión de crecimiento que se tiene para la empresa los próximos años, **BIDU** necesitará reclutar nuevo talento para seguir desarrollando su proyecto con éxito. Para la captación de este nuevo talento se hará uso de plataformas online como LinkedIn e Infojobs, donde se publicarán ofertas de empleo con los perfiles necesarios para la empresa, así como las condiciones y requerimientos del puesto. Tras haber obtenido una bolsa de candidatos y haber analizado sus perfiles, se citaría a los seleccionados a una dinámica de grupo y posteriormente a una entrevista personal para poder comentar aspectos más individuales de su situación personal y laboral. Para la selección final será vital que el candidato comparta y fomente los valores de **BIDU**, así como demuestre conocimientos suficientes para el puesto y, sobretodo, una gran actitud para afrontar retos y realizar un trabajo profesional.

- **Bienvenida y formación**: cada vez que haya una nueva incorporación en el equipo de **BIDU** se seguirá un protocolo de recepción y formación igual para todos. El protocolo tendrá lugar durante la primera semana tras la incorporación y comenzará con una reunión matinal el primer día, donde la persona que se incorpore se presentará al resto del equipo compartiendo sus hobbies, gustos y lo que espera obtener de la experiencia de trabajar en **BIDU**. El resto del equipo hará lo mismo. Tras las presentaciones, el nuevo miembro tendrá una reunión con el CEO y/o responsable directo, para conocer sus funciones, así como los objetivos y canales de comunicación dentro de la compañía. Para completar el protocolo, a lo largo de la semana el nuevo compañero pasará por los diferentes departamentos de la empresa, donde los responsables de cada área le explicaran las funciones y objetivos que tienen, de forma que éste adquiera una visión general del proyecto que pueda ayudarle a incorporarse con mayor facilidad y rapidez. Por último, comentar que, si fuese necesario y útil para la consecución de los objetivos o para la puesta en marcha, se plantearía alguna estrategia en particular.

- **Método de evaluación y seguimiento:** para el crecimiento de la empresa y una buena coherencia entre las acciones y los resultados obtenidos de cada miembro del equipo, es necesario determinar unos objetivos claros desde un primer momento, además de realizar un control para la evaluación de su cumplimiento, que nos permita detectar incumplimientos, no conformidades

y oportunidades de mejora. Para ello, se marcarán objetivos mensuales y semestrales en los diferentes departamentos, con lo que se fijan metas a corto y medio plazo, estas últimas, consecuencia del conjunto de hitos conseguidos cada mes. Teniendo los objetivos claramente determinados, se marca un calendario de control para evaluar las acciones realizadas y su eficacia con vistas a alcanzar los objetivos fijados. La política de control/seguimiento constará de reuniones inicialmente semanales, donde todos los lunes se expondrá un resumen de las acciones realizadas la semana anterior y la previsión de la presente semana.

Por otro lado, también se harán reuniones departamentales de manera bisemanal y una reunión el último viernes de cada mes, donde se presentarán informes de las acciones y de los resultados obtenidos del mes.

- Herramientas de comunicación: para que exista una comunicación entre el equipo los más eficiente posible se dispone de una serie de herramientas, que se relacionan a continuación:

    - **Google Drive:** con esta herramienta de crear varias carpetas de trabajo compartidas separadas por departamentos de la empresa y será un espacio común donde poder almacenar todo tipo de documentos referentes a la evolución de la empresa, pudiendo utilizarlos cualquier miembro del equipo.
    - **Trello:** esta herramienta será de mucha ayuda para la organización personal de los miembros del equipo y así poder llevar un mayor seguimiento y control de las acciones que se van a llevar a cabo. El programa clasifica las tareas en pendientes de completar, tareas en curso, y tareas completadas. Además, permite asignar tareas a cada uno de los diferentes miembros del equipo.
    - **Google Hangouts:** se utilizará esta herramienta de Google para comunicación entre los miembros del equipo, bien por chat o videollamada.

Además de esta serie de herramientas informáticas para mejorar la comunicación, se fijarán de manera diaria reuniones a primera hora de la mañana que durarán entre 10-15 minutos donde los distintos miembros comentarán que tienen previsto hacer a lo largo del día.

7.3. El equipo BIDU

A continuación, se van a desarrollar los perfiles que, tanto actualmente como en un futuro, son necesarios para llevar a cabo la actividad de **BIDU**. El desarrollo de los perfiles es positivo ya que permite visualizar con mayor facilidad el capital humano necesario y que características debe tener. Los perfiles son los siguientes:

Chief Executive Officer (CEO)

Miembro con mayor grado de responsabilidad en toda la empresa y con mayor jerarquía. Es el líder del proyecto organizando a todo el equipo y marcando las estrategias a seguir. Las principales funciones que este tiene son:

- Liderar, coordinar y evaluar al equipo BIDU.
- Diseñar y poner en marcha estrategias a largo plazo para las diferentes áreas de la empresa con un fin común.
- Ser la imagen y referente de BIDU tanto dentro como fuera de la empresa, así como para las partes interesadas.
- Buscar y encontrar financiación para la actividad de BIDU.

El perfil requerido para este puesto es el de una persona con el grado/licenciatura que cuente con varios años de experiencia al frente de una compañía y sepa cómo liderar y motivar a un equipo para alcanzar los objetivos deseados. También es valorable un máster MBA o liderazgo y gestión de equipos, además de un buen nivel de inglés.

Por último, en cuanto a aptitudes se refiere, el CEO debe ser una persona con alta capacidad comunicativa y de negociación, que sepa empatizar con las personas y que tenga una actitud entusiasta y proactiva, que le permita motivar y dirigir un equipo de trabajo.

Chief Marketing Officer (CMO)

Persona responsable de la dirección y estrategias del departamento de marketing. Sus principales funciones son las siguientes:

- Coordinación y evaluación del equipo de marketing.
- Análisis, diseño y control de las estrategias de marketing.
- Elaboración de campañas offline.
- Elaboración de campañas online.

El perfil académico del responsable de marketing es de un graduado en marketing y publicidad y/o un titulado en diseño que cuente con experiencia en desarrollo de campañas de marketing, preferiblemente en el campo online donde se llevarán a cabo la mayoría de estrategias de la empresa.

Por otro lado, el CMO debe ser una persona creativa, con grandes habilidades sociales y alta capacidad comunicativa, además de buen conocimiento de las redes sociales.

Chief Financial Officer (CFO)

Responsable de la planificación financiera y control contable de la misma. Sus principales funciones son las siguientes:

- Análisis, diseño y control de las estrategias financieras.
- Elaboración y control de los presupuestos departamentales.

- Realización de la contabilidad y auditoría interna. Gestión y control del efectivo.

El perfil necesario para este responsable es el de graduado en finanzas y contabilidad o ADE con experiencia en empresas auditoras o empresas donde haya trabajado como controlador financiero. También es valorable un máster MBA.
Dicho CFO debe ser una persona con gran capacidad de la organización, así como una persona seria y meticulosa con el trabajo que realiza.

Chief Technology Officer (CTO)

Es la persona responsable del área técnica y tecnológica de la empresa. Sus principales funciones son:

- Elaboración y mantenimiento de la página web.
- Elaboración y mantenimiento de la aplicación móvil.
- Gestión y mantenimiento de la plataforma de cobro.

El CTO debe contar con un perfil técnico, además de un título superior en informática, telecomunicaciones o ingeniería electrónica. Es requisito imprescindible que cuente con experiencia como programador en otras empresas.

En cuanto a competencias, el responsable tecnológico debe ser una persona con gran capacidad de organización y muy proactiva.

Chief Operations Officer (COO)

Es el responsable de las operaciones diarias necesarias para el correcto funcionamiento del servicio. Sus principales funciones son las siguientes:

- Diseño y control de las operaciones logísticas de la empresa.
- Diseño de la estrategia de zonas para actividades y restaurantes.
- Análisis de los procesos utilizados para optimizarlos de manera continua.

El perfil académico de este puesto debe ser el de un graduado en Ingeniería Industrial. Será de mucho valor que cuente con experiencia laboral en el área de operaciones y logística, preferiblemente en startups.

La persona responsable de operaciones debe ser alguien con gran capacidad resolutiva y de respuesta a cambios continuos, además de alta capacidad organizativa y visión global del negocio.

Consultor Óptico

Este perfil es de vital importancia para BIDU, ya que debemos contar con un óptico cualificado responsable de la calidad del producto.

Sus funciones serán por tanto:

- Supervisión de la calidad de los productos que llegan a almacén.

- Acreditación que nuestras gafas cumplen con la normativa vigente en relación a productos ópticos y sanitarios.
- Investigación de nuevos productos y los materiales adecuados para ello.

7.4. Política Salarial

Una vez se han descrito los perfiles del organigrama de la empresa, se determina la política salarial de **BIDU** seguirá durante sus primeros años.

Con motivo de una reducción de gastos en este periodo, los contratos que se utilizarán para los asalariados serán contratos en prácticas, los cuales permiten pagar el 60% del salario marcado en el convenio colectivo para un puesto durante el primer año y un 75% durante el segundo año.

Para poder utilizar este tipo de contrato se requiere del cumplimiento de una serie de condiciones que se enumeran a continuación:

- Se podrá realizar este tipo de contrato en los cinco años inmediatos a la terminación de la titulación correspondiente.
- Las titulaciones válidas para este contrato son títulos universitarios, títulos de grado medio y superior de forma profesional y títulos que equivalentes y reconocidos por el sistema educativo a los anteriormente nombrados.
- El puesto de trabajo que el empleado cubra deberá estar directamente relacionado con los estudios que haya realizado.
- El contrato no podrá tener una duración inferior a los seis meses y tampoco superar los dos años. No obstante, existe la posibilidad de aumentar el periodo de dos años con un prórroga.

Dado que el equipo de **BIDU** cumple con dichas condiciones, los salarios brutos anuales durante el primer año, incluyendo pagas extraordinarias, de los actuales 5 socios será de un total de 30000 euros .

Durante el segundo año, los salarios aumentarán en proporciones equitativas a los beneficios del año anterior.

El resto de perfiles que se incluyan tendrán las mismas condiciones que los asalariados actuales, entrando a la empresa con un contrato de prácticas donde el primer año cobrarían el 60% del salario marcado en el convenio colectivo y en el segundo un 75%. A estos salarios habrá que añadir el coste de seguridad social para la empresa, que para el caso de los trabajadores asalariados asciende, aproximadamente al 30% del salario, incluidas las pagas extraordinarias.

7.5. Organigrama

A día de hoy **BIDU** cuenta con un equipo de 5 personas + 1 consultor externo que son las que se encuentran desarrollando la idea de negocio, así como las estrategias a seguir para posicionar la marca en el mercado y optimizar los procesos para obtener un margen de beneficios rentable.

El equipo actual se compone de las siguientes personas:

- **Guillermo García-Delgado (CEO):** licenciado en Derecho por la Universidad de Sevilla. Máster en Derecho Bancario y Mercados Financieros en CUNEF y MBA por EOI. Cuenta con experiencia en consultoras de negocio de reconocido prestigio como Deloitte, además de experiencia comercial en Heineken. Actualmente trabaja como consultor interno en Admiral Seguros. Guillermo lidera el grupo y su objetivo siempre está centrado en el negocio.

- **Javier Montilla (CTO):** titulado en Ingeniería Informática por la Universidad de Sevilla y MBA por EOI. Cuenta con experiencia en desarrollo software en diferentes empresas del sector tanto de manera freelance como de manera interna como es el caso de la empresa que pertenece, Emergya Ingeniería SL. Le encanta el deporte y su pasión es la tecnología.

- **Marta Jiménez (COO):** titulada en Ingeniería Industrial por la Universidad de Sevilla y máster MBA por EOI. Consultora de Sistemas de Gestión y Mejora de Procesos en IMP Consultores. Cuenta con experiencia en el sector de Tecnologías de la Información.

- **Belén Alcalá (CFO):** titulada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Sevilla y MBA por EOI. Cuenta con experiencia en el ámbito de la administración, contabilidad y auditoría financiera. Actualmente, se encuentra dirigiendo la parte administrativa-contable de una empresa del sector aeronáutico.

- **Antonio Martínez (CMO):** titulado en Comunicación y Marketing por la Universidad de Sevilla y MBA por la EOI en MBA. Cuenta con experiencia en diferentes empresas del sector de la comunicación y marketing digital. Actualmente es el responsable de Marketing y Comunicación en una empresa del sector de la digitalización documental.

- **José María Sánchez (Consultor Óptico):** doctor en Óptica. Profesor en la Universidad de Sevilla y responsable óptico en una importante clínica de la ciudad de Sevilla.

EL EQUIPO BIDU

PLAN FINANCIERO

8. Plan Financiero.

La actividad productiva de **BIDU** comenzará a desarrollarse en enero de 2019. Así pues, se ha desarrollado y detallado un plan financiero con un horizonte temporal de 5 años, estableciéndose la financiación e inversiones necesarias para desarrollar el modelo de negocio, así como los resultados esperados e indicadores.

8.1. Datos principales

El siguiente cuadro detalla los datos principales en los que se ha basado este Plan de Negocio:

Período	2019	2020	2021	2022	2023
Variación de ventas		120,0%	176,0%	62,0%	50,0%
Costes Fijos	160.000,00	220.000,00	510.000,00	710.000,00	910.000,00
Inversiones	65.000,00	70.000,00	85.000,00	280.000,00	285.000,00
Amortización promedio	10 años	10 años	10 años	22 años	22 años
Días en almacén	30 días	30 días	30 días	30 días	30 días
Días de cobro	15 días	15 días	30 días	30 días	30 días
Ratio de efectivo	30%	30%	30%	30%	30%
Días de pago a proveedores	45 días	45 días	45 días	45 días	45 días
Días de pago a acreedores	30 días	30 días	30 días	30 días	30 días
Aportación de los socios	30.000,00	20.000,00			
Inversores externos	25.000,00				
Total aportación	55.000,00	20.000,00			
Reparto de dividendos			(25.000,00)	(60.000,00)	(135.000,00)
Bancos	14.280,76	38.498,96	36.889,31	80.273,53	(112.600,91)
Horizonte temporal bancos	10 años				
Crédito ENISA	30.000,00				
Horizonte temporal ENISA	5 años				

Tabla 8.1.a: Datos para la realización del Plan de Negocio 2019-2023 **BIDU**.
Elaboración propia

8.2. Plan de inversiones

Durante todo el horizonte temporal contemplado, resultan ser necesarias fuertes inversiones para poder ejecutar la actividad productiva con éxito.

Debido a que nuestra actividad principal se basa en la creación del diseño, almacenaje, packaging y comercialización de gafas de sol, será imprescindible disponer de una nave industrial que nos permita realizar dichas funciones con seguridad. Ello supone el mayor porcentaje de las inversiones que se ejecuten, ya que será necesaria la adecuación de dicha nave en función de la previsión de venta y lanzamiento de nuevos productos, como las gafas graduadas en 2021.

En los tres primeros años, **BIDU** dispondrá de la nave industrial a través de arrendamiento, lo cual supondrá menores gastos en su etapa inicial. Sin embargo, consideramos la adquisición de una nave industrial en 2022, lo que nos permitirá tener activo en propiedad, seguridad y aval para la adquisición de futuros préstamos bancarios.

A continuación, se detallan todas las inversiones a realizar en los cinco años del Plan:

	2019	2020	2021	2022	2023
Inversiones	65.000,00	70.000,00	85.000,00	280.000,00	285.000,00

Tabla 8.2.a: Inversiones años 2019-2023 **BIDU**. *Elaboración propia*

La siguiente tabla muestra el detalle de todas las inversiones necesarias para el año 2019:

Acondicionamiento nave	17.012 €
Registro de la Marca	188 €
Constitución empresa	1.000 €
Patente	4.500 €
Ordenadores	5.500 €
App	6.000 €
Web y CRM	9.500 €
ERP Gestión del suministro	8.500 €
Software contabilidad	1.800 €
i+D	11.000 €
INVERSIÓN TOTAL 2019	**65.000 €**

Tabla 8.2.b: Inversiones año 2019 **BIDU**. *Elaboración propia*

Las inversiones del año 2019 se focalizan, como se ha indicado, en la adecuación de una nave industrial para poder ejecutar nuestra actividad. Además, otras inversiones necesarias y fundamentales son los recursos informáticos como ordenadores, realización del sitio web y App para iniciar la venta; así como CRM, programas de contabilidad y gestión del suministro, con la finalidad de llevar un seguimiento exhaustivo de todo nuestro stock.

Por otro lado, otra inversión importante a considerar es la inversión en i+D ya que, al ser un producto totalmente innovador, es necesaria la investigación para la mejora continua en el producto y procesos llevados a cabo; así como, la necesidad de la patente del producto para tener barreras de entrada, cierta seguridad y evitar las mayores copias posibles del producto.

8.3. Financiación necesaria

Para solventar parte de las inversiones y costes que supondrá desempeñar nuestra actividad empresarial, **BIDU** necesitará de una financiación acorde para obtener los resultados objetivos.

Inicialmente, se ha estimado una financiación por la cuantía de 99.000 €, en base a los recursos y necesidades que nuestra actividad requiere. La siguiente tabla muestra la distribución de dicha financiación:

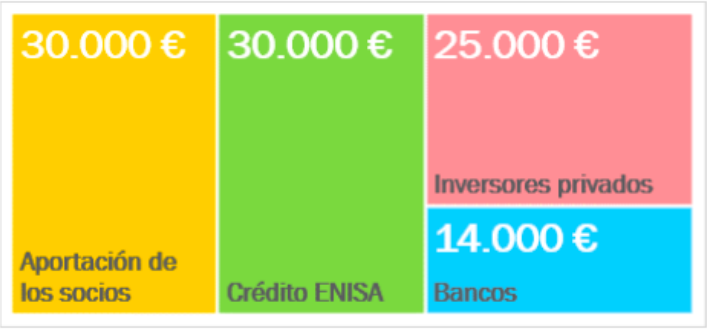


Gráfico 8.3.a: Financiación año 2019 BIDU. *Elaboración propia*

Inicialmente, los miembros del equipo **BIDU** realizarán una aportación al capital social de 30.000 € en su totalidad (6.000 € cada socio).

Además, se hará una petición a inversores externos por la cuantía de 25.000 €, representando un 45,5% del capital social, y una deuda bancaria de 14.000 € para el primer año.

8.4. Previsión de Ventas

Con el objetivo de tomar decisiones, se ha elaborado una previsión de ventas dentro del horizonte temporal, en base a la cual se ejecutarán acciones de ámbito financiero, de marketing y operativos, entre otros.

El siguiente gráfico resume la estrategia general de ventas de **BIDU**:

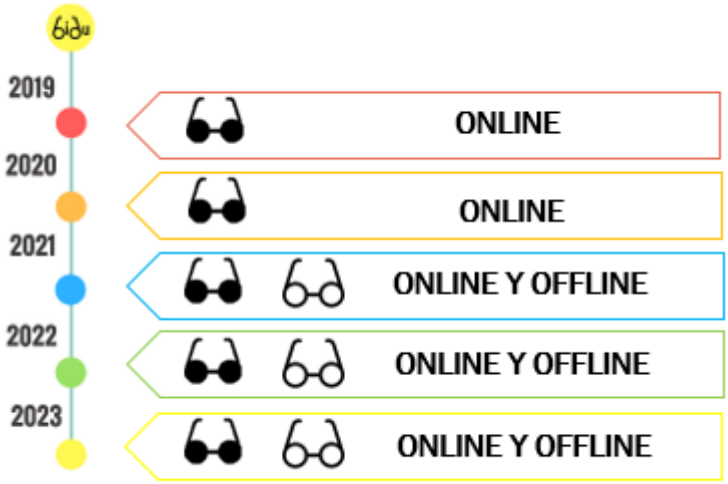


Gráfico 8.4.a: Estrategia de venta años 2019-2023 BIDU. *Elaboración propia*

En los dos primeros años del Plan, **BIDU** va a comercializar gafas de sol modulables a través de su página web y App, con los servicios que se han detallado en el apartado 4.4. A partir del tercer año, **BIDU** incorporará en su gama de productos gafas graduadas modulables, las cuales debido a su característica singular se venderá en grandes cadenas ópticas, con las que estableceremos convenios para lograrlo. Por tanto, la incorporación de las gafas graduadas en 2021, generará mayores ingresos y, por consiguiente, requerirá mayores costes e inversiones.

Las siguientes tablas reflejan, numéricamente, la previsión de ventas y facturación esperada en el horizonte temporal considerado:

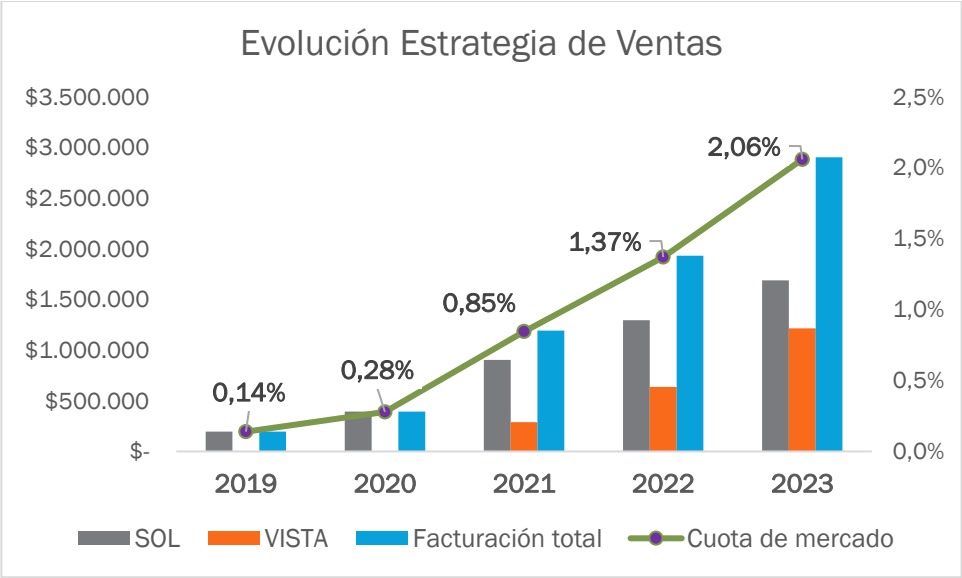
			2019	2020	2021	2022	2023
	Previsión de ventas (u.f. BOX)	95 €/BOX	2.500	5.500	11.500	16.500	21.500
		140 €/BOX	-	-	2.500	5.500	10.500
Facturación total			196.280,99 €	431.818,18 €	1.192.148,76 €	1.931.818,18 €	2.902.892,56 €
Cuota de mercado			0,14%	0,31%	0,85%	1,37%	2,06%

Tabla 8.4.b: Previsión de ventas y facturación 2019-2023 BIDU. *Elaboración propia*

En el año de lanzamiento, con la comercialización de gafas de sol modulables, prevemos una venta de 2.500 unidades de BOX consiguiendo una facturación de 196.280,99 €, abarcando una cuota de mercado del 0,14%. Esta previsión aumentaría en un 120% y 176% en los dos años posteriores, gracias a fuertes inversiones en Marketing que, con la incorporación de las gafas graduadas modulables, se obtendría una facturación de 1'19 Millones de euros, equivalente a una cuota de mercado del 0,85% en 2021.

Manteniendo una evolución más pausada en la previsión de gafas de sol y un aumento considerable en la previsión de gafas graduadas, se llegaría al último año del Plan a una facturación de 2,9 Millones de euros, abarcando una cuota de mercado del 2,06%.

Con el fin de tener una visión general dentro del horizonte temporal establecido, de los dos productos y su previsión en ventas, la siguiente gráfica muestra cómo **BIDU** evoluciona hasta llegar a la mencionada facturación total y cuota de mercado:

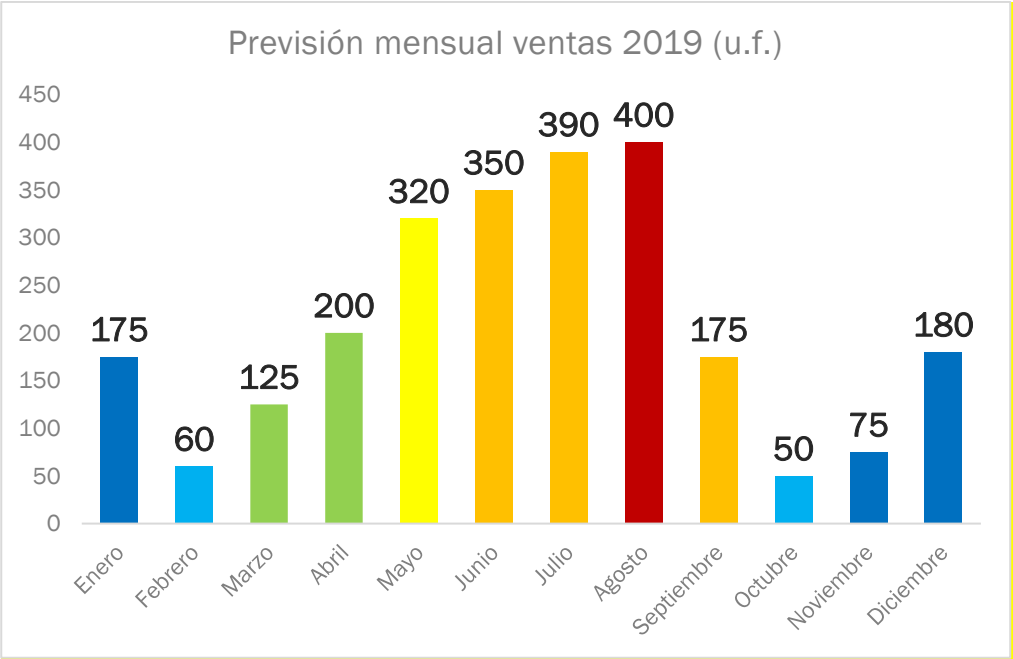


Gráfica 8.4.c: Evolución en la estrategia de ventas 2019-2023 BIDU. *Elaboración propia*

8.4.1. Previsión de ventas mensual año 2019

El año 2019 es, como ya se ha apuntado, el año de lanzamiento de las gafas de sol modulables **BIDU**. Es por ello que hemos analizado cuál será nuestra previsión de ventas más inmediata y de manera mensual de dicho año, para así acometer aquellas acciones que debamos llevar a cabo, con la finalidad de conseguir los mayores y mejores resultados posibles.

A continuación, se detalla en la gráfica las unidades de BOX **BIDU** que estimamos vender mensualmente en el primer año:



Gráfica 8.4.d: Previsión mensual de ventas en u.f. año 2019 BIDU. *Elaboración propia*

Las gafas de sol son consideradas como un producto de consumo durante todo el año. Sin embargo, dependiendo de la zona geográfica, la estación y mes donde nos encontremos, será más usado y, por consiguiente, más demandado y consumido.

España va a ser el país donde realicemos la campaña de lanzamiento. Este país se caracteriza por tener un clima cálido, teniendo en 2016 según la Agencia Estatal de Meteorología, una temperatura media de 15,8 ºC, registrándose como temperatura máxima en verano (en Córdoba Aeropuerto) los 45,8 ºC. En cuanto a la insolación anual, valor que se obtiene a partir del número de horas de sol registradas a lo largo del año, aumenta de norte a sur, teniendo en Galicia, Cantábrico y alto Ebro de 1.600 a 2.000 horas de sol, en Sevilla, Almería y Alicante más de 2.800 horas y en las Islas Canarias más de 3.000 horas de sol anuales.

Todos estos factores, benefician a la venta de gafas de sol, por lo que sabiendo que las horas de insolación y temperatura media se potencian más aún en los meses de mayo a septiembre, estimamos que serán los meses de mayor venta del 2019, siendo agosto el mes top en ventas (400 unidades del BOX **BIDU**).

Por lo que respecta a los demás meses del año, consideramos que tendremos otro pico de ventas en diciembre y enero, debido a que en estas fechas se dispara el consumo por Navidad. Según un estudio del observatorio Cetelem en las navidades de 2017-2018 se gastó de media por persona 514€, optando la mayoría de los españoles por regalar ropa (66%) y calzado y complementos (un 42%, aproximadamente). Considerando que las gafas **BIDU** están en la categoría de complementos, estos datos benefician a la venta y, es por ello que estimamos que en los meses de diciembre y enero del primer año llegaremos a vender 180 y 175 unidades del BOX **BIDU**, respectivamente.

8.5. Estados Financieros

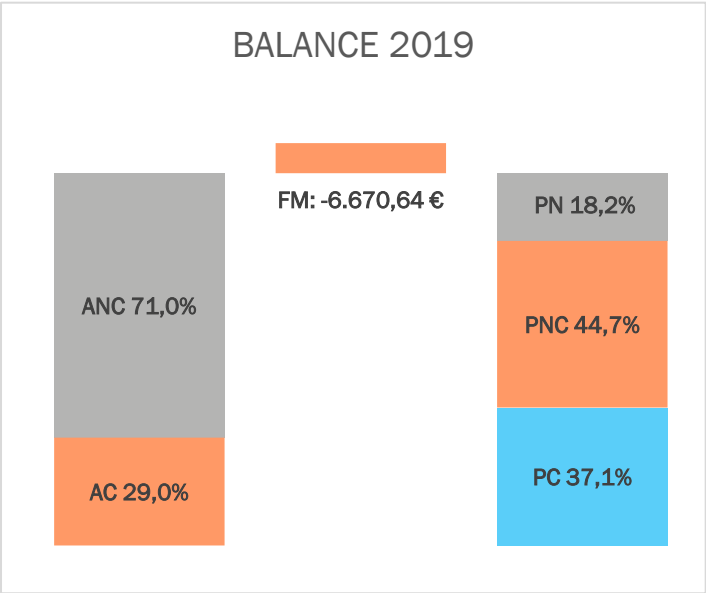
En este apartado, analizaremos los distintos Estados Financieros del Plan a cinco años vista, con los datos considerados y detallados en el apartado 8.1., con la finalidad de estudiar la rentabilidad, liquidez y solvencia del proyecto; así como la estructura de dichas cuentas.

8.5.1. Balance

Período	2019	2020	2021	2022	2023
Activos Fijos	65.000,00	135.000,00	220.000,00	500.000,00	785.000,00
Amortización Acumulada	6.500,00	20.000,00	42.000,00	64.727,27	100.409,09
Activos No Corrientes	**58.500,00**	**115.000,00**	**178.000,00**	**435.272,73**	**684.590,91**
Existencias	6.636,99	14.601,37	40.043,84	64.734,25	97.035,62
Clientes	8.066,34	17.745,95	97.984,83	158.779,58	238.593,91
Efectivo	9.160,27	15.335,82	34.888,24	53.089,32	68.713,21
Activo Corriente	**23.863,60**	**47.683,15**	**172.916,91**	**276.603,15**	**404.342,74**
Activos Totales	**82.363,60**	**162.683,15**	**350.916,91**	**711.875,87**	**1.088.933,65**
Accionistas	55.000,00	34.976,68	47.347,26	147.827,56	389.349,60
Resultado a cuenta	(40.023,32)	12.370,58	100.480,30	241.522,04	446.275,15
Patrimonio Neto	**14.976,68**	**47.347,26**	**147.827,56**	**389.349,60**	**835.624,75**
Deuda a l/p	**12.852,68**	**46.216,48**	**74.795,20**	**139.561,86**	**24.264,86**
Deuda a l/p ENISA	**24.000,00**	**18.000,00**	**12.000,00**	**6.000,00**	
Deuda a c/p	1.428,08	5.135,16	8.310,58	15.506,87	2.696,10
Deuda a c/p ENISA	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Proveedores	9.955,48	21.902,05	60.065,75	97.101,37	145.553,42
Acreedores	13.150,68	18.082,19	41.917,81	58.356,16	74.794,52
Pasivo Corriente	**30.534,24**	**51.119,41**	**116.294,14**	**176.964,41**	**229.044,04**
PN y Pasivo Total	**82.363,60**	**162.683,15**	**350.916,91**	**711.875,87**	**1.088.933,65**

Tabla 8.5.1.a: Balance 2019-2023 BIDU. *Elaboración propia*

Haciendo una comparativa entre el año inicial y el último año del Plan de Negocio, las gráficas siguientes muestran la distribución de las distintas partidas de ambos balances:



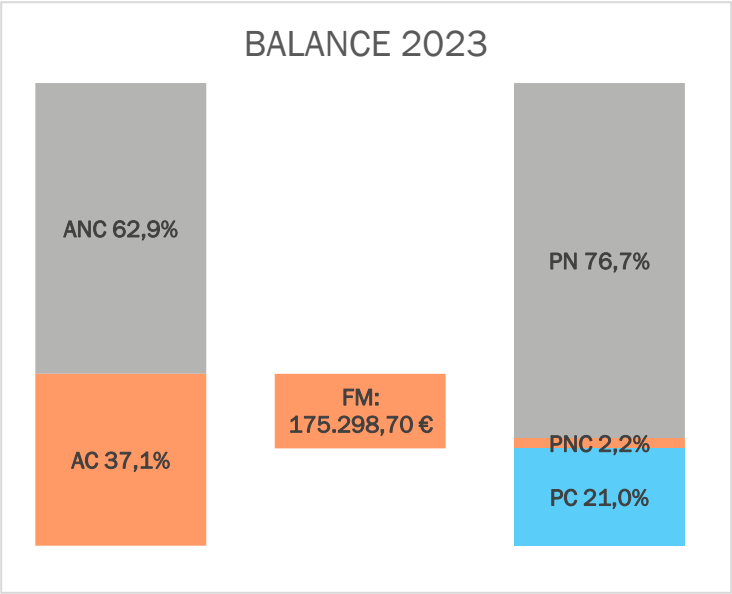


Tabla 8.5.1.b: Estructuras de balances de los años 2019 y 2023 BIDU. *Elaboración propia*

<u>Evolución del activo</u>

En cuanto a la distribución del activo en el año de lanzamiento, **BIDU** dispondrá fundamendamentalmente de activos fijos, los cuales representan un 71,0% del peso total del activo. Esto se debe, en un mayor importe, a la adecuación de la nave industrial, patente del producto; así como de los equipos para el proceso de información y software necesarios para la gestión y control de la actividad.

Estos activos se incrementarán a lo largo del horizonte temporal, ya que será necesario adecuar y mejorar la nave industrial a la previsión de ventas y a la incorporación de la comercialización de gafas graduadas a nuestra actividad empresarial. Dichas inversiones (detalladas anteriormente), y su correspondiente amortización promedio, serán las siguientes:

Período	2019	2020	2021	2022	2023
Activos Fijos	65.000,00	135.000,00	220.000,00	500.000,00	785.000,00
Amortización Acumulada	6.500,00	20.000,00	42.000,00	64.727,27	100.409,09

Tabla 8.5.1.c: Evolución activos fijos **BIDU** 2019-2023. *Elaboración propia*

Por otro lado, el activo corriente de **BIDU** representa un 29,0% del total. Esto, es debido a las características propias de la venta online, en la que el cobro a clientes se realiza por medio del sitio web y/o App, a través de Twyp, Paypal o tarjetas bancarias, por lo que consideramos 15 días como los días medios de cobro en sus dos primeros años y de 30 días en los restantes ejercicios; por consiguiente, hace que la cifra de clientes suponga en torno a un 33,8% del total de activo corriente. Además, adoptando un 30% de ratio de efectivo y 30 días de almacenamiento de las existencias, da como resultado unas cifras de activo corriente pequeñas en

comparación con el activo fijo anteriormente mencionado. Este activo corriente aumenta hasta un 37,1% en 2023 debido a la mayor facturación prevista para dicho año.

- Evolución del patrimonio neto y pasivo

En 2019, **BIDU** tendrá un patrimonio neto de 55.000 €, formado por la aportación de los socios e inversores externos, cifra que se verá reducida debido a las pérdidas ocasionadas en el año de lanzamiento. En el segundo año del Plan, los socios **BIDU** realizará una ampliación al capital de otros 20.000 €.

Debido a la acumulación del beneficio neto, este patrimonio aumenta hasta alcanzar una cifra de 835.624,75 €, del cual en los dos últimos años del Plan se reparten dividendos de 25.000 €, 60.000 € y 135.000 € en 2021, 2022 y 2023, respectivamente.

	2019	2020	2021	2022	2023
Aportación de los socios	30.000,00				
Inversores externos	25.000,00				
Ampliación del capital		20.000,00			
Reparto de dividendos			(25.000,00)	(60.000,00)	(135.000,00)

Tabla 8.5.1.d: Aportación, ampliación y reparto de dividendos **BIDU** 2019-2023. *Elaboración propia*

Por otro lado, el pasivo de **BIDU** se compone fundamentalmente por una deuda a largo plazo necesaria para la financiación de la actividad. Esta deuda supone la cuantía de 12.852,68 € en concepto de préstamo bancario y 30.000 € de crédito ENISA, cifra que va reduciéndose hasta un 2,2% del total del patrimonio neto más pasivo.

Por último, el pasivo corriente supone la deuda reclasificada a corto plazo, la deuda con proveedores y acreedores que, con 45 y 30 días de pago estimados respectivamente, supone un 12,1% y 16,0% sobre el total del patrimonio neto y pasivo en 2019; porcentaje que se incrementará hasta el último año del Plan tras verse aumentada la facturación considerablemente.

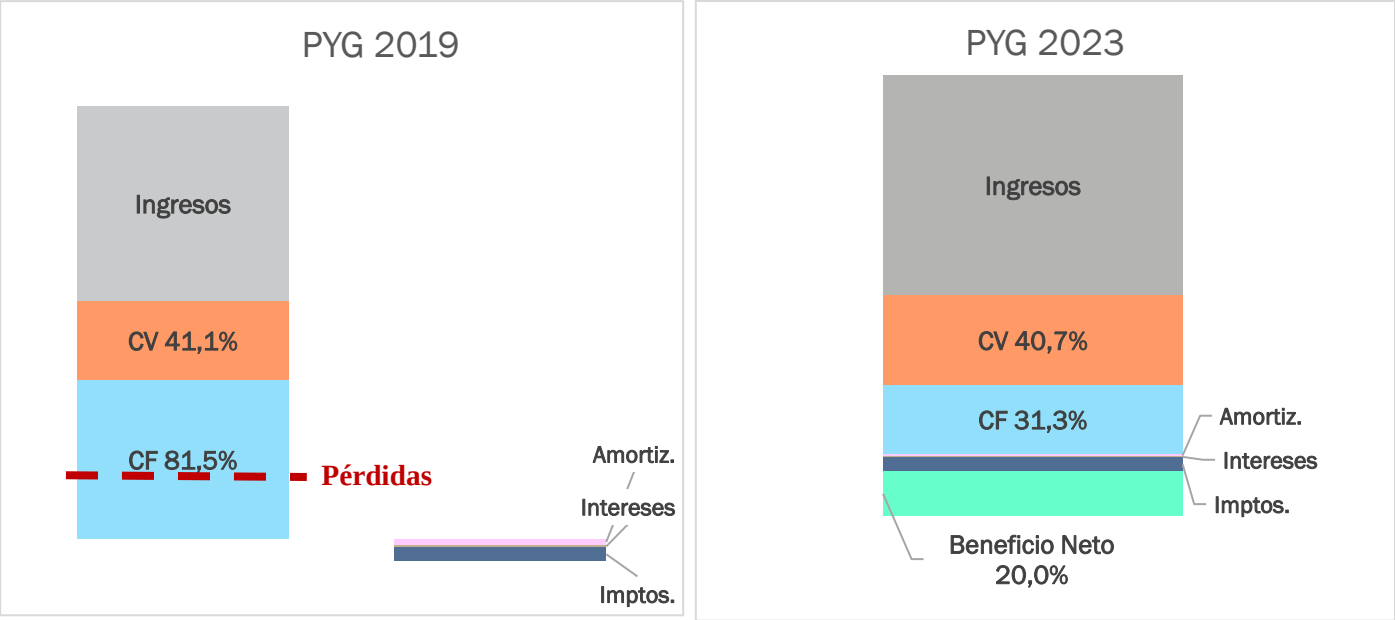
8.5.2. Cuenta Pérdidas y Ganancias

Período	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos	196.280,99	431.818,18	1.192.148,76	1.931.818,18	2.902.892,56
Costes Variables	80.750,00	177.650,00	487.200,00	787.600,00	1.180.600,00
Margen Bruto	**115.530,99**	**254.168,18**	**704.948,76**	**1.144.218,18**	**1.722.292,56**
Costes Fijos	160.000,00	220.000,00	510.000,00	710.000,00	910.000,00
EBITDA	**(44.469,01)**	**34.168,18**	**194.948,76**	**434.218,18**	**812.292,56**
Amortización	6.500,00	13.500,00	22.000,00	22.727,27	35.681,82
B.A.I.I (EBIT)	**(50.969,01)**	**20.668,18**	**172.948,76**	**411.490,91**	**776.610,74**
Intereses	2.395,42	4.174,07	5.641,69	9.461,52	1.577,22

B.A.I (EBT)	**(53.364,43)**	**16.494,11**	**167.307,07**	**402.029,39**	**775.033,53**
Impuestos	(13.341,11)	4.123,53	41.826,77	100.507,35	193.758,38
Beneficio Neto	**(40.023,32)**	**12.370,58**	**125.480,30**	**301.522,04**	**581.275,15**
menos dividendos			25.000,00	60.000,00	135.000,00
Resultado a cuenta	**(40.023,32)**	**12.370,58**	**100.480,30**	**241.522,04**	**446.275,15**

Tabla 8.5.2.a: Cuenta pérdidas y ganancias 2019-2023 **BIDU**. *Elaboración propia*

El siguiente gráfico muestra las estructuras de las cuentas de pérdidas y ganancias de los años 2019 y 2023, con los porcentajes sobre los ingresos representados en costes y gastos:



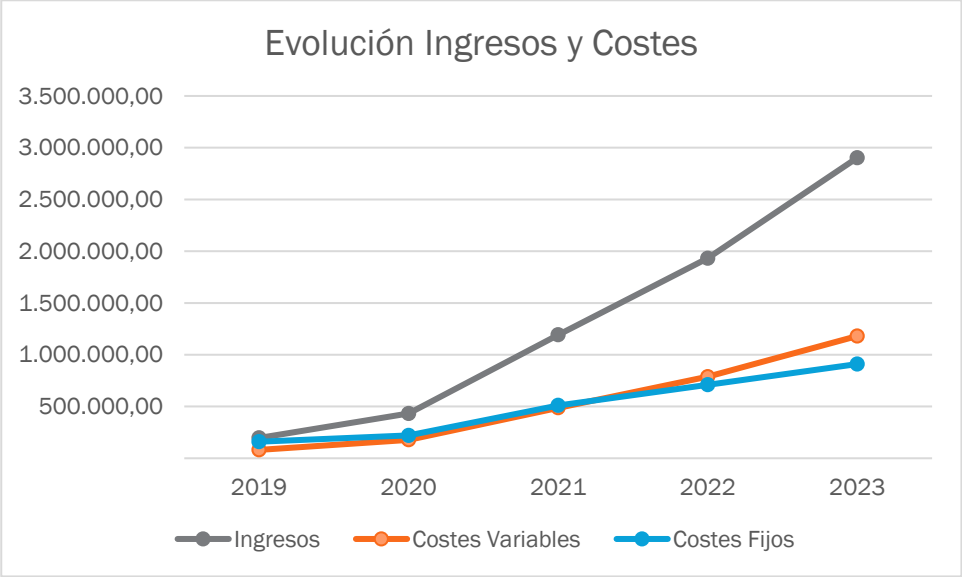
Gráfica 8.5.2.b: Estructuras de las cuentas pérdidas y ganancias 2019 y 2023 **BIDU**.
Elaboración propia

Como se observa en las estructuras anteriores, en el primer año el margen bruto (ingresos – costes variables) no llegan a cubrir la totalidad de los costes fijos, por lo que es aquí donde ya se alcanzan pérdidas, por lo que incrementándole los gastos de amortización y financieros se llega a un situación de pérdidas mayor por valor de (40.023,32 €). Este hecho, puede considerarse normal ya que hay que realizar fuertes inversiones para iniciar la actividad y, el trascurso, evolución y buena gestión de la misma hace que a partir del segundo año se tengan resultados positivos y en tercer año se alcance un beneficio neto de 100.480,30 €.

En el último año del Plan, con un considerable aumento en la facturación, se alcanza una situación muy favorable para **BIDU**, alcanzándose la cifra de 581.275,15 € de beneficio neto.

Por lo que respecta a la estructura de los costes variables y fijos, los primeros representan un 41,1% de los ingresos y los costes fijos pasan de un 81,5% a un 31,3% de los ingresos, variación decreciente debido al crecimiento más que notable de la facturación con respecto al año inicial.

El siguiente gráfico, muestra la evolución de los costes fijos y variables en función del aumento de la facturación a lo largo de todo el horizonte temporal:



Gráfica 8.5.2.c: Evolución de los ingresos y costes **BIDU** 2019-2023. *Elaboración propia*

La composición de los costes fijos y variables se detallarán, a continuación, en el subapartado 8.6.

8.5.3. Estado de Flujo de Efectivo

A continuación se detalla el estado de flujo de efectivo, el cual informa sobre los movimientos del efectivos resultantes de la actividad de **BIDU**:

Período	2019	2020	2021	2022	2023
1. Flujo de caja de operaciones					
Beneficio Neto	(40.023,32)	12.370,58	125.480,30	301.522,04	581.275,15
Amortización	6.500,00	13.500,00	22.000,00	22.727,27	35.681,82
F.C.Operativo	**(33.523,32)**	**25.870,58**	**147.480,30**	**324.249,31**	**616.956,96**
Incr. Existencias	(6.636,99)	(7.964,38)	(25.442,47)	(24.690,41)	(32.301,37)
Incr. Clientes	(8.066,00)	(9.679,61)	(80.238,88)	(60.794,75)	(79.814,33)
Incr. Proveedores	9.955,36	11.946,58	38.163,70	37.035,62	48.452,05
Incr. Acreedores	13.150,53	4.931,51	23.835,62	16.438,36	16.438,36
F.C. de Operaciones	**(25.120,43)**	**25.104,67**	**103.798,28**	**292.238,13**	**569.731,67**
2. Flujo de caja de inversiones	**(65.000,00)**	**(70.000,00)**	**(85.000,00)**	**(280.000,00)**	**(285.000,00)**

3. Flujo de caja de financiación					
Accionistas comunes	55.000,00	20.000,00			
Dividendos			(25.000,00)	(60.000,00)	(135.000,00)
Bancos	44.280,76	31.070,88	25.754,14	65.962,95	(134.107,78)
Flujo de Caja de Financiación	**99.280,76**	**51.070,88**	**754,14**	**5.962,95**	**(269.107,78)**
Flujo de Caja	**9.160,33**	**6.175,55**	**19.552,42**	**18.201,08**	**15.623,89**
Efectivo al principio		9.160,33	15.335,88	34.888,30	53.089,38
Flujo de caja	9.160,33	6.175,55	19.552,42	18.201,08	15.623,89
Efectivo al final	**9.160,33**	**15.335,88**	**34.888,30**	**53.089,38**	**68.713,27**

Tabla 8.5.3.a: Estado de Flujo de Efectivo BIDU 2019-2023. *Elaboración propia*

BIDU, en todos los ejercicios obtendrá un efectivo, considerando este estado contable, positivo, alcanzando en su último año la cifra de 68.713,27 €, correspondiendo al 30% del pasivo corriente estimado.

El análisis del efectivo, además de realizarlo a través del Estado de Flujo de Efectivo se ha realizado a través del Flujo de Caja Libre, detallado en subapartado 8.9.

8.6. Especificación de costes

A continuación, en el siguiente punto detallaremos la composición de los costes variables y fijos asumidos por **BIDU**.

8.6.1. Costes Variables

A continuación, consideramos los siguientes costes variables, previa investigación de fabricantes certificados europeos y especialistas ópticos:

	BOX	BOX
2x montura modulable	18,00	24,00
4x cristales de sol	8,00	16,00
Funda de gafas	1,00	1,00
Gamuza con logo	0,10	0,10
Box	0,20	0,20
Coste de distribución	5,00	5,00
Total CV	32,30 €	46,30 €
MARGEN BRUTO/BOX	**46,21 €**	**69,40 €**

Tabla 8.6.1.a: Detalle de los costes variables por BOX BIDU de gafas de sol y graduadas. *Elaboración propia*

Desde una perspectiva general dentro del Plan de Negocio, estos costes variables según la facturación esperada de cada año supondrá los siguientes márgenes brutos:

Período	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos	196.280,99	431.818,18	1.192.148,76	1.931.818,18	2.902.892,56
Costes Variables	80.750,00	177.650,00	487.200,00	787.600,00	1.180.600,00
% de los ingresos	41,1%	41,1%	40,9%	40,8%	40,7%
Margen Bruto	**115.530,99**	**254.168,18**	**704.948,76**	**1.144.218,18**	**1.722.292,56**

Tabla 8.6.1.b: Evolución de los costes variables y margen bruto de la venta total BIDU. *Elaboración propia*

8.6.2. Costes Fijos

La siguiente tabla muestra al detalle los diferentes costes fijos que **BIDU** asumirá como resultado de su actividad productiva, los cuales deberán ser cubiertos por el anterior margen bruto especificado.

Período	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Sueldo óptico	18.000,00	18.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Seguridad Social a cargo de la empresa	5.760,00	5.760,00	11.520,00	11.520,00	11.520,00
Salario equipo BIDU	30.000,00	40.000,00	60.000,00	75.000,00	120.000,00
Seguridad Social a cargo de la empresa	9.600,00	12.800,00	19.200,00	24.000,00	38.400,00
Salario operarios	12.000,00	14.000,00	28.000,00	28.000,00	56.000,00
Seguridad Social a cargo de la empresa	3.840,00	4.480,00	8.960,00	8.960,00	17.920,00
Salarios comercial			48.000,00	96.000,00	144.000,00
Seguridad Social a cargo de la empresa			15.360,00	30.720,00	46.080,00
Alquiler	5.640,00	5.640,00	5.640,00		
Otros gastos generales	1.660,00	4.320,00	12.320,00	20.300,00	26.580,00
Marketing y publi	73.500,00	115.000,00	265.000,00	379.500,00	413.500,00
COSTES FIJOS	**160.000,00**	**220.000,00**	**510.000,00**	**710.000,00**	**910.000,00**
% de los ingresos	81,5%	50,9%	42,8%	36,8%	31,3%
EBITDA	**(44.469,01)**	**34.168,18**	**194.948,76**	**434.218,18**	**812.292,56**

Tabla 8.6.2.a: Evolución de los costes fijos de la venta total BIDU. *Elaboración propia*

- Salario graduado/a óptico: bajo legislación española, un especialista y licenciado óptico debe supervisar el almacenaje y distribución de las gafas, consideradas como producto sanitario. Por tanto, tenemos que considerar el coste que ello supone, el cual lo estimamos alrededor de 18.000 € bruto/anual. Tras la incorporación de las gafas graduadas en el año 2021, prevemos la incorporación de otro graduado/a óptico pues el volumen de facturación así lo requerirá.

- Salario equipo **BIDU**: en la etapa inicial, los integrantes y socios de la empresa asumiremos que, al ser una start up, será necesario rebajar los costes para conseguir la continuidad exitosa del proyecto. Por tanto, se dotará de 30.000 € en su totalidad para los cinco miembros, incrementándose anualmente hasta llegar a los 120.000 € brutos anuales en total.

- Salario operarios: desde el principio de su actividad, **BIDU** necesitará del trabajo de un operario encargado del packaging y preparación de pedidos. Esta necesidad se incrementará acorde a la facturación obtenida, previendo pues que a final del Plan se llegará a disponer de cuatro operarios para dichas funciones.

- Salarios comerciales: debido a que la comercialización de gafas graduadas modulables se realizará a partir del año 2021 y, sobre todo, a través de convenios con establecimientos ópticos, **BIDU** precisará de dos comerciales distribuidos por zonas, aumentando hasta seis comerciales en 2023.

- Seguridad Social a cargo de la empresa: de cada uno de los salarios anteriores se ha estimado un gasto en seguridad social, por la cuantía del 32% aproximado del salario bruto de cada categoría.

- Amortización: en los tres primeros años del Plan, **BIDU** dispondrá de la nave a través de alquiler, por lo que por inmuebles no tendremos amortización. Así, la amortización promedio estimada de 10 años proviene de maquinaria, mobiliario, ordenadores y demás utensilios que serán necesarios para el funcionamiento de la empresa. Sin embargo, a partir del cuarto año **BIDU** ejecutará la adquisición de una nave industrial propia, pues dará una mayor seguridad y aval para futuros préstamos bancarios, por tanto, la amortización promedio aumentaría en 22 años.

- Alquiler: tras investigación en el mercado de alquileres de naves, se ha estimado un gasto anual de 5.640,00 €. Esta dotación no será considerada en los dos últimos años del Plan debido a la citada adquisición de la nave industrial.

- Otros gastos generales: en esta partida se incluyen los gastos del negocio que no están relacionados explícitamente con la actividad productiva, como por ejemplo las tasas administrativas, material de oficina, gastos de desplazamientos, etc.

- Marketing y publicidad: durante todo el horizonte temporal, **BIDU** necesitará de fuertes inversiones en Marketing para posicionarse en el mercado y conseguir la mayor notoriedad posible. Es por ello, que en su primer año se van a invertir 73.500 €, incrementándose anualmente hasta llegar a una cuantía de 413.500,00 € en 2023.

8.6.3. Punto de equilibrio

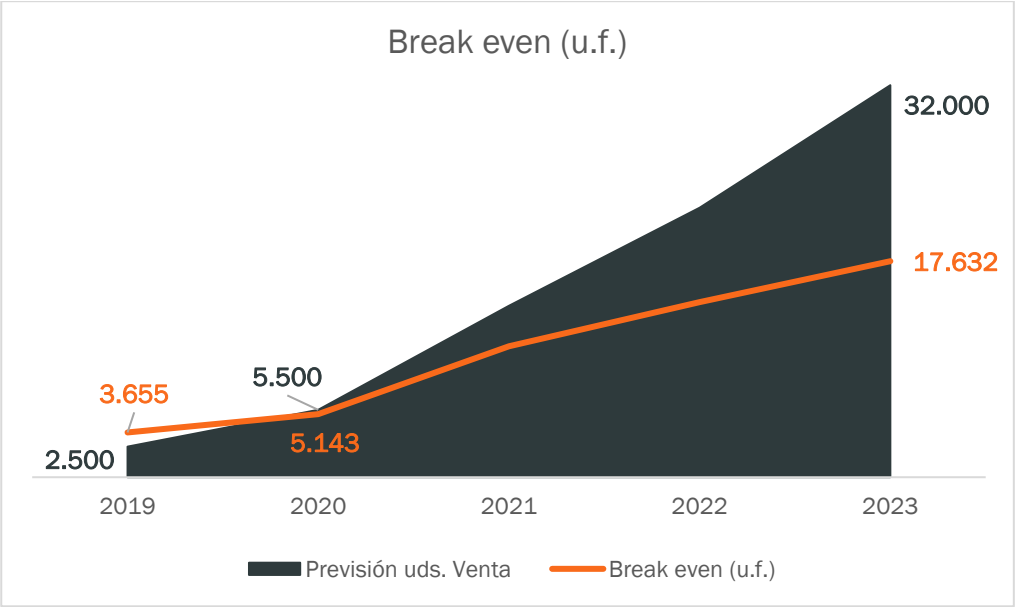
Habiéndose detallado la estimación de los costes variables y fijos de la producción y venta de las gafas modulables **BIDU**, podemos conocer a partir de qué unidades (físicas y monetarias) vendidas, nuestro proyecto empezará a generar beneficios. Para ello, se ha calculado el 'break even' para todo el horizonte temporal. Éstos, se detallan en la siguiente tabla:

Período	2019	2020	2021	2022	2023

Precio BOX SOL sin IVA	78,51	78,51	78,51	78,51	78,51
Precio BOX VISTA sin IVA			115,70	115,70	115,70
Unidades BOX SOL	2.500	5.500	11.500	16.500	21.500
Unidades BOX VISTA			2.500	5.500	10.500
Previsión uds. Venta	2.500	5.500	14.000	22.000	32.000
Ventas BOX SOL	196.280,99	431.818,18	902.892,56	1.295.454,55	1.688.016,53
Ventas BOX VISTA			289.256,20	636.363,64	1.214.876,03
Costes fijos totales	168.895,42	237.674,07	537.641,69	742.188,79	947.259,03
% CF BOX SOL	100%	100%	75,7%	67,1%	58,1%
CF asociados BOX SOL	168.895,42	237.674,07	407.191,37	497.703,07	550.826,07
% CF BOX VISTA			24,3%	32,9%	41,9%
CF asociados BOX VISTA			130.450,32	244.485,72	396.432,96
CV BOX SOL	32,30	32,30	32,30	32,30	32,30
CV BOX VISTA			46,30	46,30	46,30
Break even (u.f.)	**3.655**	**5.143**	**10.691**	**14.293**	**17.632**
Break even (u.m.)	**286.944,32**	**403.795,57**	**909.273,16**	**1.253.158,77**	**1.596.726,68**

Tabla 8.6.3.a: Evolución del break even en u.f. y u.m. de BIDU. *Elaboración propia*

Tras el cálculo del punto de equilibrio o break even (en unidades físicas y monetarias), de cada uno de los BOX **BIDU** en cada uno de sus años, podemos tener una visión más general de la evolución del break even, con el fin de conocer a partir de qué unidades comenzaremos a generar beneficios.



Gráfica 8.6.3.b: Evolución del break even en unidades físicas BIDU 2019-2023. *Elaboración propia*

En el año de lanzamiento, **BIDU** prevé vender unas 2.500 unidades de BOX SOL, cifra que será superada por el break even, por lo que no será hasta el segundo año del Plan cuando **BIDU** tendrá unas previsiones de ventas superiores a su break even, dando lugar a la generación de beneficios.

Esta situación evolucionará favorablemente, y con la incorporación del BOX VISTA en 2021, se llegará al último año del Plan a tener un break even de 17.632 unidades, superado sustancialmente por la previsión de las 32.000 unidades de BOX SOL + VISTA.

En los Anexos IV, V, VI, VII y VIII, se detallan los cálculos realizados anualmente en base a las estimaciones de ingresos y gastos ocasionados de la comercialización de cada producto.

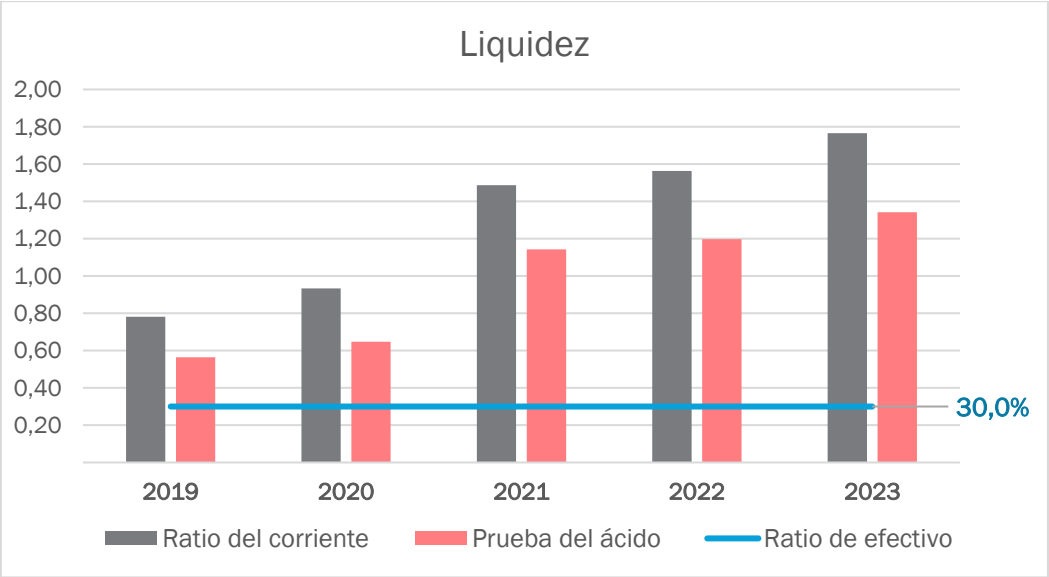
8.7. Análisis de ratios

8.7.1. Liquidez

Análisis liquidez	2019	2020	2021	2022	2023
Ratio del corriente	0,78	0,93	1,49	1,56	1,77
Prueba del ácido	0,56	0,65	1,14	1,20	1,34
Ratio de efectivo	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%

Tabla 8.7.1.a: Análisis ratios de liquidez BIDU 2019-2023. *Elaboración propia*

Estableciendo un 30% de ratio de efectivo, gestionando y controlando las decisiones tomadas en cuanto al corriente, **BIDU** presentará a siguiente evolución de las ratios más relevantes del análisis de la liquidez:



Gráfica 8.7.1.b: Análisis y evolución de la liquidez BIDU 2019-2023. *Elaboración propia*

A partir del segundo año del Plan, puede observarse que **BIDU** comenzará a tener ratios del corriente mayores a uno, por lo que podría concluirse que tendría capacidad para responder a las obligaciones de deuda a corto plazo.

En cuanto al test o prueba ácida, en el cuál no se consideran las existencias, 2021 es el año a partir del cual comienza a tener resultados mayores a uno, hecho que indicaría la efectiva solvencia de la compañía.

8.7.2. Gestión de la deuda

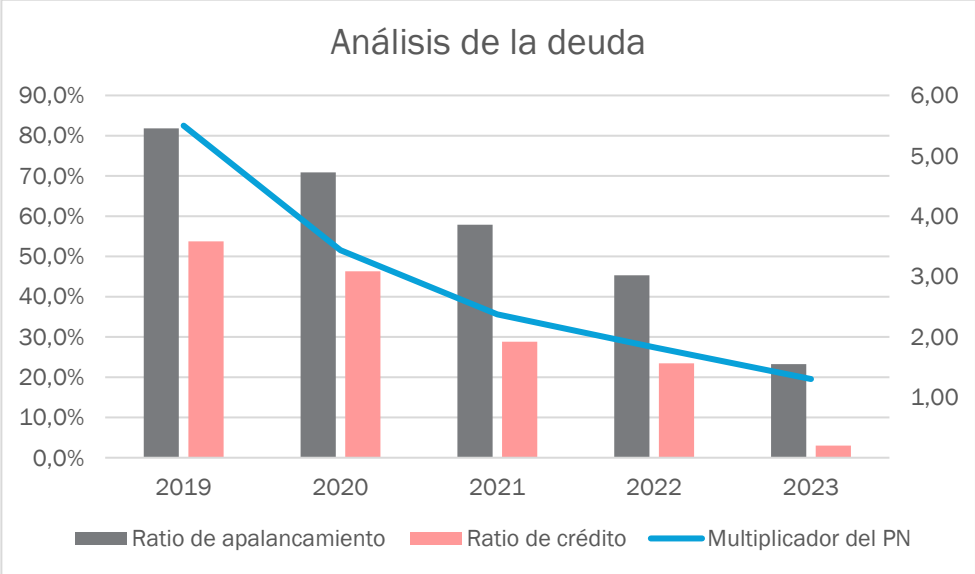
La siguiente tabla y gráfica muestran las ratios más relevantes del análisis de la deuda a largo y corto plazo del proyecto BIDU 2019-2023:

Análisis de la deuda	2019	2020	2021	2022	2023
Ratio de apalancamiento	81,8%	70,9%	57,9%	45,3%	23,3%
Ratio de crédito	53,8%	46,3%	28,8%	23,5%	3,0%
Cobertura del interés	(21,28)	4,95	30,66	43,49	492,39
Cobertura de efectivo	(18,56)	8,19	34,56	45,89	515,02
Multiplicador del PN	5,50	3,44	2,37	1,83	1,30

Tabla 8.7.2.a: Análisis ratios de solvencia BIDU 2019-2023. *Elaboración propia*

En su primer año de actividad, la ratio de apalancamiento alcanza el 81,8%. Este porcentaje se debe, principalmente a la cifra de deuda a largo plazo asumida. A partir del ejercicio siguiente, el apalancamiento disminuiría debido a las amortizaciones.

En cuanto a la deuda bancaria, tanto a largo como a corto plazo, supone en la etapa inicial el 53,8% sobre los activos totales que, tras la continua amortización lineal estimada en 10 años para bancos y 5 años para ENISA, se alcanzará el 3,0% en 2023.



Gráfica 8.7.2.b: Análisis y evolución de la deuda BIDU 2019-2023. *Elaboración propia*

Esta situación de la deuda se ve reflejada en el multiplicador del patrimonio neto, aquel que si aumenta indica que el patrimonio neto disminuye en relación a los activos totales, por consiguiente, la deuda sería mayor. En el caso de **BIDU**, el multiplicador del PN disminuye, por lo que verifica que la deuda presenta una considerable disminución, estando **BIDU** menos endeudada año por año.

8.7.3. Rentabilidad

Como último análisis, la rentabilidad que presenta el proyecto BIDU dentro del horizonte temporal contemplado es el siguiente:

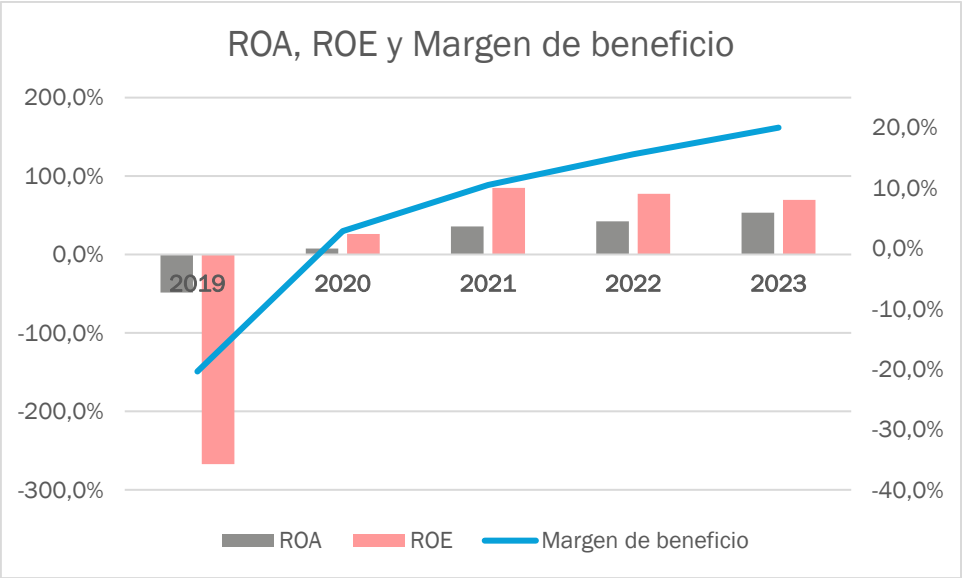
Análisis de la rentabilidad	2019	2020	2021	2022	2023
ROA	-48,6%	7,6%	35,8%	42,4%	53,4%
ROE	-267,2%	26,1%	84,9%	77,4%	69,6%
DuPont	-267,2%	26,1%	84,9%	77,4%	69,6%
Margen de beneficio	-20,4%	2,9%	10,5%	15,6%	20,0%

Tabla 8.7.3.a: Análisis ratios de rentabilidad BIDU 2019-2023. *Elaboración propia*

- **Rentabilidad del activo (ROA):** puesto que en el año de lanzamiento **BIDU** tendrá resultados negativos en su cuenta de resultados, la rentabilidad del activo en este año es de -267,2%, Esta situación, comenzará a mejorar paulatinamente gracias a los beneficios obtenidos y a las fuertes inversiones realizadas en su activo. Así, se llegará a obtener en su último año un ROA del 53,4%.

- **Rentabilidad financiera (ROE):** la situación en pérdidas del primer año generará también resultados negativos en cuanto a la rentabilidad financiera. Sin embargo, tras la ampliación de capital en 2020 y los beneficios obtenidos a partir de dicho ejercicio, se comenzará a tener ROE en positivo, llegándose al 69,6% de ROE en el último año del Plan.

Esta evolución se representa en la siguiente gráfica:



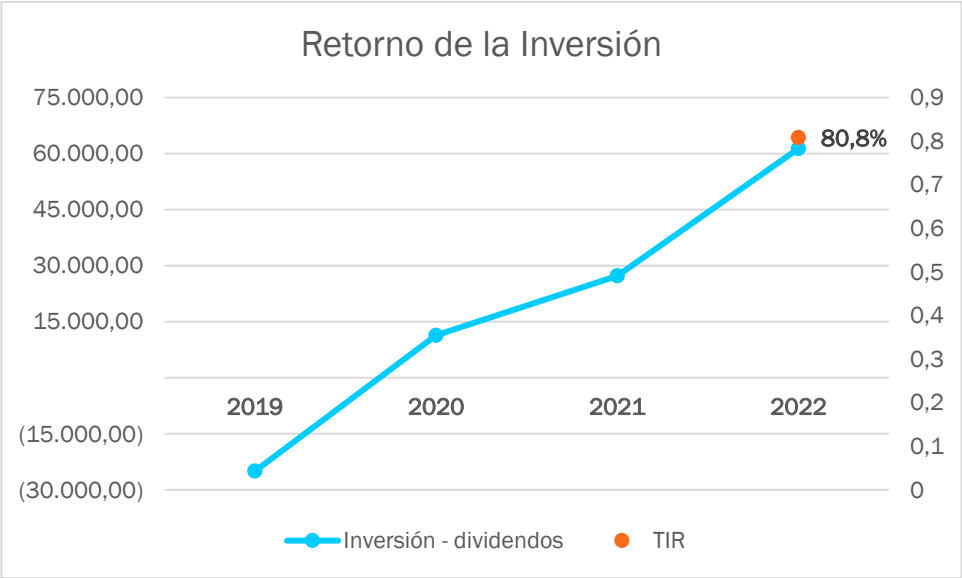
Gráfica 8.7.3.b: Evolución del ROA, ROE y margen de beneficio BIDU 2019-2023. *Elaboración propia*

En cuanto al margen de beneficio, puede observarse en la gráfica anterior cómo sigue la misma evolución que el ROA y el ROE, pasando del -20,4% de los beneficios sobre la cifra de ingresos al 20,0% en 2023.

8.8. Retorno de la Inversión

Tal y como se ha indicado en el apartado 8.3., una de nuestras fuentes de financiación será la obtención de 25.000 € por parte de un inversor privado, suponiendo el 45,5% del capital social.

Como parte del acuerdo, en los tres últimos años del Plan se repartirán dividendos en proporción a la citada participación. Así, se ha estimado el retorno de la inversión para el inversor privado en un 80,8% en su último año.



Gráfica 8.8.a: Evolución del ROA, ROE y margen de beneficio BIDU 2019-2023. *Elaboración propia*

8.9. Valoración de la empresa

Como último análisis, se han estudiado el flujo de caja libre, en todo su horizonte temporal, con la finalidad de conocer la valoración de **BIDU** en su último año.

Flujo de caja libre	2019	2020	2021	2022	2023
NOPAT	(38.226,76)	15.501,14	129.711,57	308.618,18	582.458,06
Amortización	6.500,00	13.500,00	22.000,00	22.727,27	35.681,82
FCO	(31.726,76)	29.001,14	151.711,57	331.345,45	618.139,88
CAPEX	65.000,00	70.000,00	85.000,00	280.000,00	285.000,00
Incremento FM	757,10	6.941,46	63.234,45	50.212,27	62.849,18
FCL	(97.483,85)	(47.940,33)	3.477,12	1.133,19	270.290,69
Valor Terminal					2.797.315,78
Flujo de caja libre total	**(97.483,85)**	**(47.940,33)**	**3.477,12**	**1.133,19**	**3.067.606,48**

Tabla 8.9.a: Análisis flujos de caja libre BIDU 2019-2023. *Elaboración propia*

Tal y como se aprecia en la tabla anterior, los flujos de caja libre son positivos a partir del tercer año, ya que en la etapa inicial se realizarán grandes inversiones y se obtendrán pérdidas en el primer año.

Por otro lado, en el año 2022, el flujo de caja pasa a ser menor que en el anterior ejercicio, hecho que se argumenta debido a la fuerte inversión realizada por la adquisición de una nave industrial, que hace que aumente el CAPEX y disminuya el flujo de caja libre de ese año.

En el último año del Plan, se ha calculado el valor terminal de **BIDU** en función de la previsión de dichos flujos de caja y de su valor terminal en 2023. Para ello, se ha empleado el coste medio ponderado de capital (WACC) como tasa de descuento, formado por los siguientes indicadores:

Rs:	45,0%				
Rd:	6,5%	**Ws:**	18,2%		
g:	3,5%	**Wd:**	81,8%	**WACC:**	**13,5%**

El porcentaje de crecimiento perpetuo se ha fijado en 3,5% anual, la rentabilidad esperada por los bancos (Rd) del 6,5% y por los accionistas (Rs) del 45%; el peso de la deuda soportada por bancos (Wd) y por accionistas (Ws) del 81,8% y del 18,2%, respectivamente.

El cálculo de estos indicadores, da como resultado un WACC del 13,5% que, tras obtenerse un valor terminal de 2.797.315,78 €, aplicando dicha tasa de descuento y llevando todos los flujos de caja libres al año cero, da una valoración de la empresa o **equity value de 1.508.531,44 €.**

En definitiva, sabiendo los flujos de caja libre en todo su horizonte temporal, el proyecto **BIDU** tiene un payback de 3,05 años con una tasa de retorno de inversión (TIR) del 125,84%, lo que hace que podamos concluir tras todo el análisis financiero, que **BIDU** presenta liquidez, buena gestión de la deuda, es rentable económica y financieramente; pudiéndose dotar, en general, de las características principales de rentabilidad, viabilidad y escalabilidad de un proyecto.

ANEXO I - CUENTA DE RESULTADOS

Cuenta de Resultados

	Período	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
	Ingresos	196.280,99	431.818,18	1.192.148,76	1.931.818,18	2.902.892,56
	Costes Variables	80.750,00	177.650,00	487.200,00	787.600,00	1.180.600,00
	Margen Bruto	**115.530,99**	**254.168,18**	**704.948,76**	**1.144.218,18**	**1.722.292,56**
		41,1%	41,1%	40,9%	40,8%	40,7%
	Costes Fijos	160.000,00	220.000,00	510.000,00	710.000,00	910.000,00
	EBITDA	**(44.469,01)**	**34.168,18**	**194.948,76**	**434.218,18**	**812.292,56**
	Amortización	6.500,00	13.500,00	22.000,00	22.727,27	35.681,82
	B.A.I.I (EBIT)	**(50.969,01)**	**20.668,18**	**172.948,76**	**411.490,91**	**776.610,74**
6,5%	Intereses	2.395,42	4.174,07	5.641,69	9.461,52	1.577,22
	B.A.I (EBT)	**(53.364,43)**	**16.494,11**	**167.307,07**	**402.029,39**	**775.033,53**
25%	Impuestos	(13.341,11)	4.123,53	41.826,77	100.507,35	193.758,38
	Beneficio Neto	**(40.023,32)**	**12.370,58**	**125.480,30**	**301.522,04**	**581.275,15**
	menos dividendos			25.000,00	60.000,00	135.000,00
	Resultado a cuenta	**(40.023,32)**	**12.370,58**	**100.480,30**	**241.522,04**	**446.275,15**

ANEXO II - BALANCE

Balance

Período	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Activos Fijos	65.000,00	135.000,00	220.000,00	500.000,00	785.000,00
Amortización Acumulada	6.500,00	20.000,00	42.000,00	64.727,27	100.409,09
Activos No Corrientes	**58.500,00**	**115.000,00**	**178.000,00**	**435.272,73**	**684.590,91**
Existencias	6.636,99	14.601,37	40.043,84	64.734,25	97.035,62
Clientes	8.066,34	17.745,95	97.984,83	158.779,58	238.593,91
Efectivo	9.160,27	15.335,82	34.888,24	53.089,32	68.713,21
Activo Corriente	**23.863,60**	**47.683,15**	**172.916,91**	**276.603,15**	**404.342,74**
Activos Totales	**82.363,60**	**162.683,15**	**350.916,91**	**711.875,87**	**1.088.933,65**
Accionistas	55.000,00	34.976,68	47.347,26	147.827,56	389.349,60
Resultado a cuenta	(40.023,32)	12.370,58	100.480,30	241.522,04	446.275,15
Patrimonio Neto	**14.976,68**	**47.347,26**	**147.827,56**	**389.349,60**	**835.624,75**
Deuda a l/p	**12.852,68**	**46.216,48**	**74.795,20**	**139.561,86**	**24.264,86**
Deuda a l/p ENISA	**24.000,00**	**18.000,00**	**12.000,00**	**6.000,00**	
Deuda a c/p	1.428,08	5.135,16	8.310,58	15.506,87	2.696,10
Deuda a c/p ENISA	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Proveedores	9.955,48	21.902,05	60.065,75	97.101,37	145.553,42
Acreedores	13.150,68	18.082,19	41.917,81	58.356,16	74.794,52
Pasivo Corriente	**30.534,24**	**51.119,41**	**116.294,14**	**176.964,41**	**229.044,04**
PN y Pasivo Total	**82.363,60**	**162.683,15**	**350.916,91**	**711.875,87**	**1.088.933,65**

ANEXO III ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Estado de Flujo de Efectivo

Período	2019	2020	2021	2022	2023
1. Flujo de caja de operaciones					
Beneficio Neto	(40.023,32)	12.370,58	125.480,30	301.522,04	581.275,15
Amortización	6.500,00	13.500,00	22.000,00	22.727,27	35.681,82
F.C.Operativo	**(33.523,32)**	**25.870,58**	**147.480,30**	**324.249,31**	**616.956,96**
Incr. Existencias	(6.636,99)	(7.964,38)	(25.442,47)	(24.690,41)	(32.301,37)
Incr. Clientes	(8.066,34)	(9.679,61)	(80.238,88)	(60.794,75)	(79.814,33)
Incr. Proveedores	9.955,48	11.946,58	38.163,70	37.035,62	48.452,05
Incr. Acreedores	13.150,68	4.931,51	23.835,62	16.438,36	16.438,36
F.C. de Operaciones	**(25.120,49)**	**25.104,67**	**103.798,28**	**292.238,13**	**569.731,67**
2. Flujo de caja de inversiones	**(65.000,00)**	**(70.000,00)**	**(85.000,00)**	**(280.000,00)**	**(285.000,00)**
3. Flujo de caja de financiación					
Accionistas comunes	55.000,00	20.000,00			
Dividendos			(25.000,00)	(60.000,00)	(135.000,00)
Bancos	44.280,76	31.070,88	25.754,14	65.962,95	(134.107,78)
Flujo de Caja de Financiación	**99.280,76**	**51.070,88**	**754,14**	**5.962,95**	**(269.107,78)**
Flujo de Caja	**9.160,27**	**6.175,55**	**19.552,42**	**18.201,08**	**15.623,89**
Efectivo al principio		9.160,27	15.335,82	34.888,24	53.089,32
Flujo de caja	9.160,27	6.175,55	19.552,42	18.201,08	15.623,89
Efectivo al final	**9.160,27**	**15.335,82**	**34.888,24**	**53.089,32**	**68.713,21**

ANEXO IV - CONTABILIDAD ANALÍTICA 2019

	Período			BOX SOL		
	2019			2.500		
				78,51		
	Datos en			32,30		
	1	€	Actividad		**Total BOX SOL**	**Unidad BOX SOL**
Ingresos	196.280,99			196.280,99	196.280,99	78,51
Costes Variables	80.750,00			80.750,00	80.750,00	32,30
Margen Bruto	**115.530,99**				**115.530,99**	**46,21**
Costes Fijos	160.000,00		ventas	196.280,99	160.000,00	64,00
EBITDA	**(44.469,01)**				**(44.469,01)**	**(17,79)**
Amortización	6.500,00		ventas	196.280,99	6.500,00	2,60
B.A.I.I (EBIT)	**(50.969,01)**				**(50.969,01)**	**(20,39)**
Intereses	2.395,42		ventas	196.280,99	2.395,42	0,96
B.A.I (EBT)	**(53.364,43)**				**(53.364,43)**	**(21,35)**
Impuestos	(13.341,11)				(13.341,11)	(5,34)
Beneficio Neto	**(40.023,32)**				**(40.023,32)**	**(16,01)**

Punto Muerto (Break even)	**3.654,76**

ANEXO V - CONTABILIDAD ANALÍTICA 2020

	Período			BOX SOL		
	2020			5.500		
				78,51		
	Datos en			32,30		
	1	€	Actividad		**Total BOX SOL**	**Unidad BOX SOL**
Ingresos	431.818,18			431.818,18	431.818,18	78,51
Costes Variables	177.650,00			177.650,00	177.650,00	32,30
Margen Bruto	**254.168,18**				**254.168,18**	**46,21**
Costes Fijos	220.000,00		ventas	431.818,18	220.000,00	40,00
EBITDA	**34.168,18**				**34.168,18**	**6,21**
Amortización	13.500,00		ventas	431.818,18	13.500,00	2,45
B.A.I.I (EBIT)	**20.668,18**				**20.668,18**	**3,76**
Intereses	4.174,07		ventas	431.818,18	4.174,07	0,76
B.A.I (EBT)	**16.494,11**				**16.494,11**	**3,00**
Impuestos	4.123,53				4.123,53	0,75
Beneficio Neto	**12.370,58**				**12.370,58**	**2,25**

Punto Muerto (Break even)	**5.143,08**

ANEXO VI - CONTABILIDAD ANALÍTICA 2021

	Período			BOX SOL	BOX VISTA				
	2021			11.500	2.500				
				78,51	115,70				
	Datos en			32,30	46,30			**Unidad BOX**	**Unidad**
	1	€	Actividad			**Total BOX SOL**	**Total BOX VISTA**	**SOL**	**BOX VISTA**
Ingresos	1.192.148,76			902.892,56	289.256,20	902.892,56	289.256,20	78,51	115,70
Costes Variables	487.200,00			371.450,00	115.750,00	371.450,00	115.750,00	32,30	46,30
Margen Bruto	**704.948,76**					**531.442,56**	**173.506,20**	**46,21**	**69,40**
Costes Fijos	510.000,00		ventas	902.892,56	289.256,20	386.256,50	123.743,50	33,59	49,50
EBITDA	**194.948,76**					**145.186,06**	**49.762,70**	**12,62**	**19,91**
Amortización	22.000,00		ventas	902.892,56	289.256,20	16.662,05	5.337,95	1,45	2,14
B.A.I.I (EBIT)	**172.948,76**					**128.524,02**	**44.424,74**	**11,18**	**17,77**
Intereses	5.641,69		ventas	902.892,56	289.256,20	4.272,82	1.368,87	0,37	0,55
B.A.I (EBT)	**167.307,07**					**124.251,20**	**43.055,88**	**10,80**	**17,22**
Impuestos	41.826,77					31.062,80	10.763,97	2,70	4,31
Beneficio Neto	**125.480,30**					**93.188,40**	**32.291,91**	**8,10**	**12,92**

Punto Muerto (Break even)	**8.811,30**	**1.879,62**

ANEXO VII - CONTABILIDAD ANALÍTICA 2022

	Período			BOX SOL	BOX VISTA				
	2022			16.500	5.500				
				78,51	115,70				
	Datos en			32,30	46,30			Unidad BOX	Unidad
	1	€	Actividad			Total BOX SOL	Total BOX VISTA	SOL	BOX VISTA
Ingresos	1.931.818,18			1.295.454,55	636.363,64	1.295.454,55	636.363,64	78,51	115,70
Costes Variables	787.600,00			532.950,00	254.650,00	532.950,00	254.650,00	32,30	46,30
Margen Bruto	**1.144.218,18**					**762.504,55**	**381.713,64**	**46,21**	**69,40**
Costes Fijos	710.000,00		ventas	1.295.454,55	636.363,64	476.117,65	233.882,35	28,86	42,52
EBITDA	**434.218,18**					**286.386,90**	**147.831,28**	**17,36**	**26,88**
Amortización	22.727,27		ventas	1.295.454,55	636.363,64	15.240,64	7.486,63	0,92	1,36
B.A.I.I (EBIT)	**411.490,91**					**271.146,26**	**140.344,65**	**16,43**	**25,52**
Intereses	9.461,52		ventas	1.295.454,55	636.363,64	6.344,78	3.116,74	0,38	0,57
B.A.I (EBT)	**402.029,39**					**264.801,47**	**137.227,92**	**16,05**	**24,95**
Impuestos	100.507,35					66.200,37	34.306,98	4,01	6,24
Beneficio Neto	**301.522,04**					**198.601,10**	**102.920,94**	**12,04**	**18,71**

Punto Muerto (Break even)	**10.769,90**	**3.522,72**

ANEXO VIII - CONTABILIDAD ANALÍTICA 2023

	Período			BOX SOL	BOX VISTA				
	2023			21.500	10.500				
				78,51	115,70				
	Datos en			32,30	46,30			**Unidad BOX**	**Unidad**
	1	€	Actividad			**Total BOX SOL**	**Total BOX VISTA**	**SOL**	**BOX VISTA**
Ingresos	2.902.892,56			1.688.016,53	1.214.876,03	1.688.016,53	1.214.876,03	78,51	115,70
Costes Variables	1.180.600,00			694.450,00	486.150,00	694.450,00	486.150,00	32,30	46,30
Margen Bruto	**1.722.292,56**					**993.566,53**	**728.726,03**	**46,21**	**69,40**
Costes Fijos	910.000,00		ventas	1.688.016,53	1.214.876,03	529.160,14	380.839,86	24,61	36,27
EBITDA	**812.292,56**					**464.406,39**	**347.886,18**	**21,60**	**33,13**
Amortización	35.681,82		ventas	1.688.016,53	1.214.876,03	20.748,79	14.933,03	0,97	1,42
B.A.I.I (EBIT)	**776.610,74**					**443.657,60**	**332.953,14**	**20,64**	**31,71**
Intereses	1.577,22		ventas	1.688.016,53	1.214.876,03	917,14	660,07	0,04	0,06
B.A.I (EBT)	**775.033,53**					**442.740,46**	**332.293,07**	**20,59**	**31,65**
Impuestos	193.758,38					110.685,11	83.073,27	5,15	7,91
Beneficio Neto	**581.275,15**					**332.055,34**	**249.219,80**	**15,44**	**23,74**

Punto Muerto (Break even)	**11.919,44**	**5.712,09**