



EYLOR

PLAN FINANCIERO

NICOLÁS GARCÍA ALAGARDA
JUAN CARLOS DURÁN FERNÁNDEZ
CARMEN GARCÍA GONZÁLEZ
JAVIER RODRÍGUEZ PÉREZ

Índice

1. RESUMEN EJECUTIVO	2
2. IDEA DE NEGOCIO	5
3. ANÁLISIS EXTERNO	7
4. ANÁLISIS INTERNO.....	20
5. PLAN ESTRATÉGICO.....	27
6. PLAN DE MARKETING	32
7. PLAN TECNOLÓGICO	45
8. PLAN DE OPERACIONES	50
9. PLAN LEGAL.....	55
10.PLAN DE RRHH	58
11.PLAN FINANCIERO	63
12.CRONOGRAMA	71
13.CONCLUSIONES	75

1. RESUMEN EJECUTIVO

EYLOR surge debido a la detección de una necesidad insatisfecha en el ámbito de la compra de ropa online por parte de sus fundadores: el hecho de no acertar la talla cuando se adquiere una prenda de ropa a través de internet conlleva una pérdida de tiempo y en ocasiones unos costes económicos para el usuario.

Para satisfacer esta necesidad de los consumidores se propone un servicio gratuito en forma de plataforma web y aplicación móvil a través del cual se ofrecen las prendas apropiadas para cada usuario en función de sus medidas corporales (las cuales introducen ellos mismos en la plataforma) gracias a un algoritmo de autoaprendizaje sustentado en la tecnología conocida como *machine learning*.



Es, a su vez, un servicio para empresas dedicadas a la venta de ropa online, las cuales pagan una comisión por venta de alrededor del 8% a la compañía.

Tras analizar los resultados del estudio que realizó la empresa sobre la población, se aprecia que los clientes potenciales son mujeres y hombres con edades comprendidas entre los 18 y los 45 años. Al estar centrados en el ámbito nacional, en base a la pirámide de población este rango equivale a 7 millones de clientes potenciales.

La ventaja competitiva respecto de la competencia es, claramente, el servicio altamente personalizado y las garantías, en cuanto al acierto de la talla, durante el proceso de compra. Dichas características se consiguen gracias al *machine learning* junto con la colaboración de los propios usuarios, quienes con el *feedback* tras la compra de cada prenda facilitan el autoaprendizaje del algoritmo. Cabe destacar que dicho desarrollo tecnológico se subcontrata a empresas especializadas.

Desde el punto de vista del marketing (al cual dedicamos aproximadamente un tercio de nuestro presupuesto) la descarga de nuestro producto será completamente gratuita para los usuarios, así como el acceso a la web, que será libre. Se pretende darlas a conocer principalmente a través de redes sociales, trabajando con algunos de los principales *influencers* a nivel nacional para llevar a cabo campañas de branding que serán reforzadas mediante la colaboración con *microinfluencers*. Principalmente se trabajará en *Instagram* y *Facebook* (y en menor medida en otras redes sociales como *Twitter* o *LinkedIn*), ya que, dado el tipo de cliente al que nos dirigimos, nos permitirán abarcar un volumen de público objetivo mayor.

Otros canales de comunicación y marketing que se usarán tanto para atención al cliente como para llevar a cabo campañas de performance serán el *mailing* o los SMS.

Se plantea que la actividad de la empresa, que tendrá inicio el 1 de enero del año 2020, se dividirá en dos periodos: 6 meses en los que se desarrollaran la web, la app, los algoritmos necesarios, se captaran empresas que quieran ofrecer sus productos en la plataforma...; y un segundo periodo, en el que se llevara a cabo la actividad normal de la empresa, tales como actuaciones en marketing (principalmente mediante campañas en redes sociales), atención al cliente, operaciones, mantenimiento tecnológico, etc.

Inicialmente, se trabajará con marcas de ropa más pequeñas, debido a que su gestión será más ágil y, por lo general, ofrecen comisiones por venta más elevadas que las marcas más asentadas.

Las necesidades económicas para arrancar la actividad serán de aproximadamente 80.000 € (la mitad aportada por los socios y la otra mitad proveniente de un préstamo bancario) y se espera que la empresa comience a ser rentable a partir del tercer año y se consiga alcanzar un *equity value* de 1.023.570 € al término del mismo año.

Por último, EYLOR estará inicialmente formada por un equipo de 4 personas: un director financiero, un director de operaciones (responsable de las actividades de apoyo técnico y servicio al cliente), una directora de marketing y el director de la compañía. Se espera que a partir del sexto mes haya dos incorporaciones para dar soporte a las distintas actividades de la empresa.

2. IDEA DE NEGOCIO

La idea, en el origen, surge de una problemática detectada como usuarios y compradores de ropa a través de internet: el tedioso proceso de devolución de las prendas adquiridas.

En algunos casos se requiere la devolución en el espacio físico del que disponga la marca, mientras que en otros consiste en el envío que debe realizar el usuario a la marca o, en el mejor de los casos, en la cumplimentación de cierta documentación para que el vendedor lo recoja a través de un tercero. En cualquier caso, supone una pérdida de tiempo y/o un gasto económico para alguna de las partes involucradas en el proceso.

Por ello, consideramos que la clave para paliar este problema pasa por disminuir las devoluciones, para lo cual se necesita mejorar la satisfacción del cliente respecto del producto, lo cual la mayoría de veces pasa por acertar la talla. Actualmente, la información que ofrecen las marcas al respecto son las guías de tallas, como la que se muestra a continuación, y algunas están implementando un sencillo “cuestionario” que determina la edad en función de edad, corpulencia, altura...

Hemos considerado que la forma más económica, y que por tanto dota de mayor escalabilidad al proyecto, es aquella en que se le solicitan al usuario ciertas medidas de su cuerpo que son clave para la determinación del tallaje correcto. Con las cuales se elabora una base de datos y mediante herramientas de *machine learning* se cruzan con las medidas de las prendas de las distintas marcas ofertadas en una plataforma o *App* para presentarle a cada usuario solamente los productos que se ciñen a sus necesidades.

En cuanto a los productos que se van a ofertar en nuestra web/app, son productos de terceros, que, una vez el cliente clique en el producto, se convertirán en redirecciones a la web del vendedor (en este caso marcas de ropa o portales multimarca). Este servicio se llevará a cabo con una empresa de afiliación como agente intermediario o pactando directamente las condiciones con cada vendedor: el cual consideramos nuestro cliente, dado que es quien nos proporciona los ingresos. Por lo general las condiciones de las empresas de afiliación suelen encontrarse entre el 5% y el 8% de las ventas.

Por lo tanto, existen principalmente 3 beneficiarios de nuestra actividad: Comprador final, vendedor de ropa/marca, empresa afiliación; los cuales tendremos en cuenta en diferente medida al realizar el análisis que se presenta en las siguientes páginas.

En conclusión, podemos definir nuestra idea de negocio de la siguiente manera: Servicio B2B a empresas del mercado español dedicadas a la afiliación en el sector de la venta de ropa online para personas de entre 16-45 años (con independencia del nivel adquisitivo) que mejora experiencia de usuario del comprador final.

■ OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Los factores que favorecen la existencia de una oportunidad de negocio son principalmente:

- La facilidad de acceso a los programas de afiliación de una empresa especializada o de una marca en particular, simplemente realizando un registro aportando una web válida y un pequeño pago se puede empezar a colaborar.
- La insatisfacción de quién compra ropa debido a la falta de precisión en la elección de los productos, así como con el proceso de devolución debido a no acertar la talla correcta.
 - Adaptamos la oferta a cada comprador en función de las tallas.
- Ofrecemos innovación en el servicio y capacidad de comparación entre productos que satisfacen una misma necesidad.
- Suponemos un canal más (y un canal en cierto modo distinto e innovador) de venta para la empresa de afiliación.
- Generamos ventas a las marcas de ropa.

3. ANÁLISIS EXTERNO

3.1 PEST

Los factores que determinan el entorno en el que se desarrollará el modelo de negocio es el sigue:

POLÍTICO

- Inestabilidad política

Existen multitud de partidos políticos que centran su actividad desde el nivel nacional hasta el más pequeño de los municipios. Con el alto número de elecciones durante el año 2019, incluidas las generales, y dado que hay partidos que esperan irrumpir en el panorama electoral de manera notable; es difícil conocer el futuro político de España y más difícil aún es saber las medidas que se adoptarán de cara al mundo empresarial, tanto por cuestiones fiscales como apoyos, trabas y cambios de legislación. Además, esta incertidumbre, genera desconfianza en los mercados pudiendo provocar una caída en la inversión privada que afecte negativamente al crecimiento de *startups* en sus primeras etapas.



- Reactivación de los incentivos al emprendimiento.

Desde ayudas europeas a pequeñas y medianas empresas como las que proporciona el *Europe Investment Fund**, pasando por multitud de ferias de emprendimiento que organizan diferentes organismos tanto gubernamentales como privados, para terminar con incubadoras. Todo esto presenta



posibilidades para dar a conocer nuestra idea de negocio y obtener financiación.

- Regulación del comercio online.

Según la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Ciudadanos¹ publicada en 2014, la seguridad en las transacciones electrónicas de empresas que venden online debe ser altísima. El propósito de esto es disminuir las reticencias del público a comprar y a las empresas a vender online con el mínimo riesgo.

ECONÓMICO

- Previsión de crecimiento de la economía nacional para 2019 y 2020.

Debido al ritmo de recuperación por el que pasa España y en parte también al gasto público invertido durante el último trimestre de 2018, este país experimentará una tasa de crecimiento que rondará el 2,8% para 2019. Sin embargo, la Unión Europea bajó la cifra al 2,1% para 2019 y al 1,9% para 2020 debido a la incertidumbre política interna. Lo cual puede indicar un posible receso de la economía a corto plazo.

- Nuevas alternativas a la financiación tradicional.

Como previamente se ha introducido de manera breve en apartados anteriores, la cantidad de



organismos que contribuyen al despegue y desarrollo de nuevas empresas mediante ayudas de financiación es bastante amplia. A todo ello se les suma diferentes plataformas de financiación de mecenazgo o *Crowdfunding* como puedan ser *Kickstarter* o *Indiegogo*; o también plataformas de *Crowlending* más parecido a lo que nos podríamos encontrar en un banco.

SOCIAL

- Crecimiento entre un 20-30% del volumen de compra en prendas de ropa online.

Estos datos para el año 2018 arrojaban una oportunidad para desarrollar la idea de negocio que nos compete, ya que el modelo de negocio se sustenta en el comercio electrónico dentro del mundo de la moda.

La moda online suma y sigue, crece un 29,5% en el primer semestre de 2018

El comercio electrónico de prendas de vestir generó ventas en España por valor de 1.062 millones de euros entre enero y junio, según los últimos datos de Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

- Mejora de las condiciones laborales de la mujer.

Con los resultados obtenidos gracias a la constante lucha de los diferentes grupos feministas, como al avance de la propia sociedad española, se espera que las mujeres disfruten de condiciones laborales mejores, lo cual acarrea subidas de sueldo que incrementarán su poder adquisitivo. Este aumento beneficiará a esta empresa por razones que se detallarán en el apartado de cuota de mercado y segmentación.

- Disminución de las reticencias a comprar ropa a través de internet.

Debido a la fama que cosechan empresas de comercio electrónico como Amazon, con datos de facturación de 4.241 millones de euros durante el año 2017 y casi triplicándose en 2018 superando los 10.000 millones de euros según los datos publicados por Amazon en febrero de 2019. Así, vemos como cada vez los negocios eminentemente online van siendo más relevantes de forma progresiva para el consumidor.

Amazon fue la empresa que más facturó en venta 'online' en España en 2017 con 4.241 millones de euros

AliExpress, seguida de El Corte Inglés, fue la segunda compañía que más dinero manejó el año pasado, con 1.234 millones de euros facturados

TECNOLÓGICO

- Uso extendido de las “apps” móviles.

Hoy en día, los teléfonos inteligentes forman parte de nuestra vida, existiendo un 81% de españoles que usan smartphones. Debido a esto, se han desarrollado multitud de aplicaciones para estos dispositivos inteligentes con el objetivo de gestionar de manera más cómoda elementos de nuestro día a día. Es en uno de esos aspectos, el de la compra de ropa online, el que esta idea de negocio quiere explotar.

- Desarrollo tecnológico: inteligencia artificial, realidad virtual, extendida, aumentada

La capacidad que ofrecen estas nuevas tecnologías es la clave para el desarrollo de este modelo de negocio y el pilar de una de sus ventajas competitivas: la personalización.

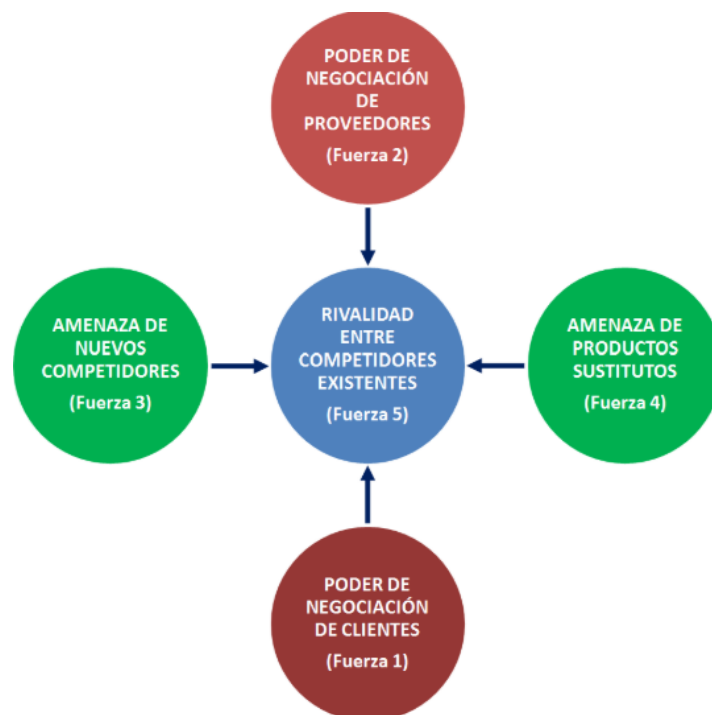


■ Transformación digital de las empresas e innovación. Big Data

Por el mismo desarrollo tecnológico que vive nuestra sociedad, las empresas se ven obligadas a evolucionar paralelamente a esta evolución, por lo que la innovación es algo por lo que se está dispuesto a pagar. Por otro lado, esas mismas empresas deben operar en los nuevos canales de venta disponibles para captar a más personas o fidelizar a clientes con nuevas necesidades. Y como broche final, el análisis de datos se ha convertido en un reclamo para las empresas que vendan para tener un conocimiento más certero de sus clientes y acertar en las necesidades de los clientes. Las estadísticas muestran que el número de empresas de más de 10 empleados que se valieron de Big Data para conocer mejor a sus clientes se situó en un 13,6% en el año 2018. Esto se traduce en, aproximadamente, 11.000 empresas. Llevado a cifras monetarias, la facturación debido al incremento del Big Data equivale a 218,5 millones de euros, con expectativas de crecimiento de alcanzar 251 millones de euros para 2019.

3.2 FUERZAS DE PORTER

Entrando en el estudio del entorno a nivel de competencia y de mercado realizamos el análisis de las 5 fuerzas de Porter.



- **Poder de negociación de los clientes:** Consideramos como nuestro cliente a las empresas de afiliación y a los usuarios finales, por lo tanto:
 - Los usuarios finales tienen poco poder negociador, principalmente por el número y poca fuerza de cada uno de los usuarios.
 - Por otro lado, las empresas de afiliación más importantes y con más variedad de marcas tienen los porcentajes de comisiones fijados, es necesario tener un cierto nombre para poder negociar las comisiones por lo tanto tienen un poder negociador un poco más alto.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Como proveedores consideramos a la empresa externa con la cual contrataremos el diseño de los servidores y el software necesario para la actividad de la empresa. Así, hay muchas empresas de software que pueden realizar el servicio que precisamos por lo tanto el poder de dichas empresas es bastante bajo.
- **Amenaza de nuevos competidores o barreras de entrada:** El negocio de la venta online es un modelo el cual precisa de una fuerte inversión inicial, principalmente en el desarrollo de la tecnología y la fuerte inversión en marketing, sin embargo, no es un sector en el que sea excesivamente complicado adentrarse a nivel legal. Por lo tanto, podríamos considerar que la amenaza es baja, aunque precise de una importante inversión inicial.
- **Amenaza de los productos sustitutos:** Podemos considerar las tiendas físicas como producto sustitutivo, donde los usuarios van a probarse la ropa o los sastres, que realizan prendas de ropa ajustadas a las medidas de los clientes.
- **Rivalidad entre competidores existentes:** Existen multitud de plataformas que trabajan por el método de afiliación en el sector de la moda, por lo tanto, es una rivalidad muy alta.

3.3 MATRIZ DE VENTAJAS COMPETITIVAS

A continuación, mostraremos la matriz de ventajas competitivas, en la cual, en el eje horizontal se encuentra nuestra competencia y en el vertical lo que caracteriza nuestro modelo de negocio:

	Guía de tallas	Sistema "avanzado tallas" (<i>Naiz fit</i>)	Sistemas de realidad aumentada (sistema offline)	TOTAL
Conocimiento de cliente	X	V	X	X
Experiencia de usuario final	-	V	VVV	V
Garantía del producto (precisión)	-	-	X	-
Innovación	X	-	VVV	-
Personalización	X	-	X	X

En primer lugar, respecto a la guía de tallas, los datos del consumidor no quedan recogidos en ninguna base de datos por ese motivo es negativo el conocimiento de cliente.

Con referencia a la experiencia de usuario final, ofrece una ayuda al cliente, pero supone un esfuerzo, ya que, tiene que estar sujeto a mirar todas las guías de talla de cada firma. De igual manera ocurre con la garantía del producto (precisión), un claro ejemplo lo observamos en *Zara*, donde, si deseas comprar unos pantalones se estandariza las medidas de la cintura, pero no del largo de la pierna, en definitiva, hay falta de información en algunas prendas textiles.

Por último, la personalización no es destacable porque es bastante limitado al no tener en cuenta el tallaje de cada persona.

ABRIGO, CHAQUETÓN, CAZADORA, CAMISETAS, POLOS Y JERSEY						
Talla	S	M	L	XL	XXL	
Pecho (cm)	91-96	96-101	101-107	107-112	112-117	

TRAJE, BLAZER							
Talla	XS	S	M	L	XL	XXL	XXXL
EU	44	46	48	50	52	54	56
UK-USA	34	36	38	40	42	44	46
Pecho (cm)	88-90	92-94	96-98	100-102	104-106	108-110	112-114

CAMISAS						
Talla	S	M	L	XL	XXL	
EU	38	40	42	44	46	
UK-USA	14	15	16	17	18	
Pecho (cm)	91-96	96-101	101-107	107-112	112-117	
Cuello (cm)	38-39	40-41	42-43	44-45	45-46	

JEANS, PANTALÓN TRAJE							
EU	36	38	40	42	44	46	48
IT	42	44	46	48	50	52	54
UK-USA	29	30	31	32	34	36	38
Cintura (cm)	72-73	76-77	80-81	84-85	88-89	92-93	96-97
Cadera (cm)	91-92	95-96	99-100	103-104	107-108	111-112	115-116

PANTALÓN SPORT, CHANDAL, SHORT, UNDERWEAR						
Talla	XS	S	M	L	XL	XXL
Cintura (cm)	66-72	72-78	78-84	84-90	90-96	96-102

ZAPATOS									
EU	39	40	41	42	43	44	45	46	47
UK	5	6	7	8	9	10	11	12	13
USA	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Longitud pie (cm)	25.3	25.8	26.4	27	27.6	28.3	28.9	29.6	30.3

Las medidas indicadas en la guía de tallas se refieren a la medida del pie y no a la dimensión del zapato.

En segundo lugar, encontramos el sistema avanzado de tallas (edad, peso, altura y holgura de la ropa) (*Naiz fit*). Tanto en experiencia de usuario, como en el conocimiento del cliente son sistemas muy positivos, aun así, el sistema de EYLOR mejora ambas al poder personalizar al máximo la experiencia de compra y el producto.

La innovación no supone un desarrollo tecnológico importante, ya que, está bastante establecido.

Por último, la personalización hacia el consumidor no es satisfactorio como para poder ofrecer un producto con garantía.



TE AYUDAMOS A ENCONTRAR TU TALLA



¿CÓMO ERES?

GÉNERO

Selecciona...

PESO

LBS | KGS

65

ALTURA

IN | CM

160

AÑO DE NACIMIENTO

Selecciona...

¿CÓMO TE GUSTA LA ROPA?

Prieta Normal Holgada

ENCONTRAR MI TALLA

En tercer lugar, el sistema de realidad aumentada engloba soluciones como espejos — probador, ofrece muy buena experiencia de usuario y una potente innovación, pero tiene carencias en el resto de variables, ya que simplemente muestran la prenda de forma virtual sobre el cliente, pero sin tener en cuenta las medidas de ambos, en definitiva, es para ver “cómo le queda”.



Tras el análisis de la matriz de ventajas competitivas, nuestro modelo de negocio ofrece un mayor conocimiento de cliente respecto a la competencia, que viene dado por la precisión que ofreceremos en la venta online del sector textil. De este modo, la experiencia de usuario final será más satisfactoria por la garantía del producto y la personalización. Un claro ejemplo de ello es la disminución de las devoluciones, que conlleva la optimización del tiempo de cara al cliente.

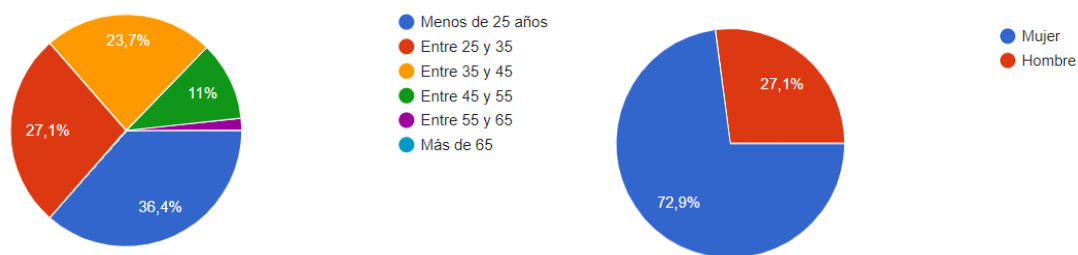
Por último, cabe destacar, la innovación de nuestra app, donde el consumidor puede ver las prendas que desea y demanda directamente, por lo que le llevará a una sensación de comodidad, proporcionando resultados positivos para nosotros.

3.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

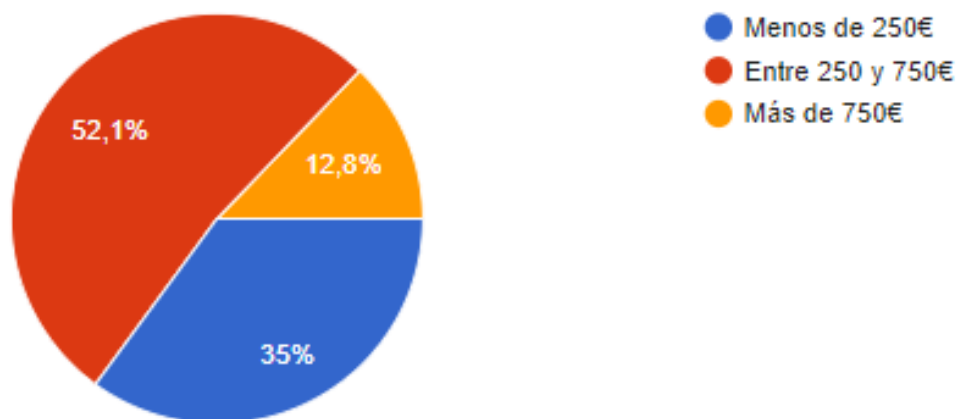
Para comprobar a qué tipo de público interesa esta solución y validar ciertas hipótesis iniciales, se realizó una encuesta a más de 100 personas. Se presentan a continuación algunos de los datos más relevantes:

ESTUDIO DE MERCADO —ENCUESTA

En primer lugar, como se ha dicho, se consideró fundamental validar el interés del mercado, testando las opiniones de los potenciales usuarios de la aplicación. Para ello se realizó una consulta a unas 120 persona, de diferentes rangos de edad.



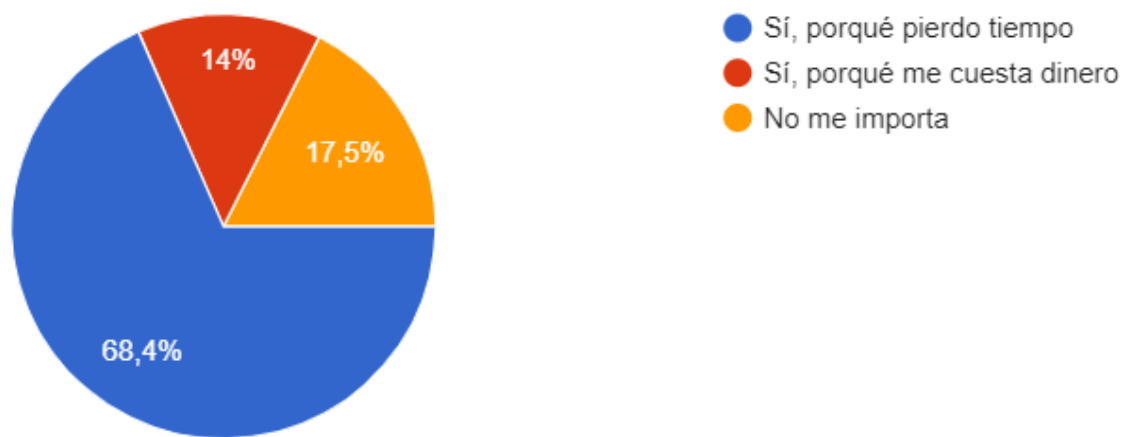
Las principales conclusiones extraídas de la misma fueron las siguientes:



En primer lugar, cabe destacar que obtuvimos una muestra bastante realista y que refleja la realidad de nuestro país en cuanto a compra de ropa online se refiere, ya que, según estudios externos consultados, el gasto medio anual por persona ronda los 550€.

En cuanto a la gente que no suele compra ropa online, se extrajo una conclusión importante para el buen desarrollo del modelo de negocio que se plantea: el principal motivo por los que no se compra online se debe a la preocupación por no acertar la talla. Esta es una opinión que comparten prácticamente el 70% de los encuestados que no suelen comprar ropa online.

Por otro lado, entre la gente que sí suele comprar ropa a través de Internet, la razón que más destacan a la hora de considerar un producto apropiado o no es la talla. Además, el 90 % consideran un inconveniente no acertar la talla y dentro de este sector, destaca como principal motivo la pérdida de tiempo, con un 68%, como refleja el siguiente gráfico:

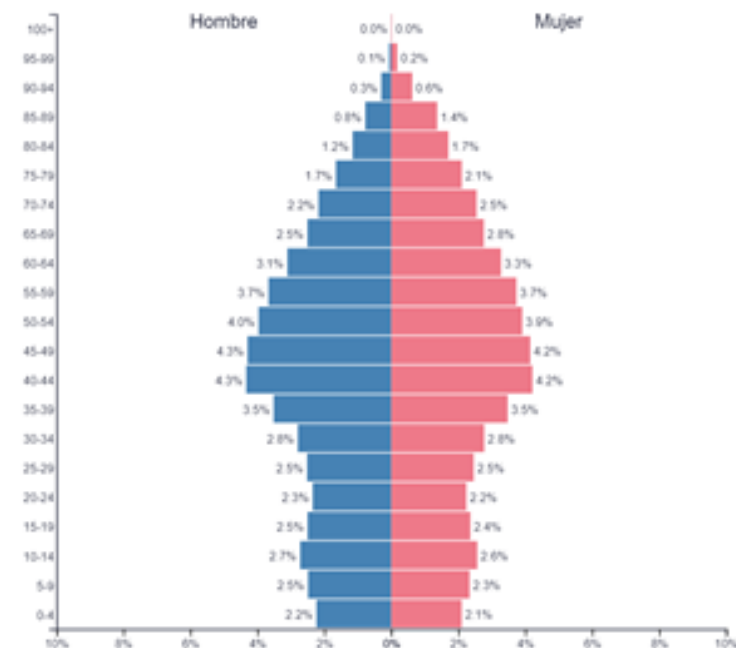


Partiendo del resultado de nuestra encuesta a más de 100 personas, cuyos resultados de interés se muestran a continuación, el público objetivo se sitúa en personas con edades comprendidas entre los 16 y los 45 años de entre la población española:

¿Estarías dispuesto a medir tu cuerpo e introducir las medidas en una web/app si te garantizan el acierto de la talla?	EDAD					Suma total
	Menos de 25 años	Entre 25 y 35	Entre 35 y 45	Entre 45 y 55	Entre 55 y 65	
No	0	0	3	4	2	15
Sí	41	29	25	9	2	119
Suma total	44	32	28	13	2	119

Esta decisión fue tomada ya que la gente con edades superiores a 45 años era reacia a introducir sus medidas corporales en una plataforma web o en una “app”, además de que en esta parte de la población es más difícil encontrar a compradores online.

¿Cómo sueles comprar tu ropa?	EDAD					Suma total
	Menos de 25 años	Entre 25 y 35	Entre 35 y 45	Entre 45 y 55	Entre 55 y 65	
Ambas	21	14	11	5		51
En tiendas físicas	22	15	16	8	2	63
Online	2	4	1			7
Suma total	45	33	28	13	2	121



Cruzando los datos recabados en la encuesta con la pirámide de población, se obtiene la tabla con la siguiente información:

PÚBLICO OBJETIVO	EDAD				
	<25	25-35	35-45	45-55	55-65
DISPUESTO A DAR SUS MEDIDAS	93%	91%	89%	69%	0%
COMPRA FISICA	45%	57%	62%	100%	49%
TOTAL	51%	39%	34%	0%	0%

Extrapolando los datos obtenidos en la encuesta que hemos realizado, observamos como el 25% de las personas menores de 25 años, compran online y además están dispuestos a dar sus medidas lo que implica un target potencial de 2.2 millones de clientes. Cuadrando los datos para las franjas de edad de 25-35 y 35-45 respectivamente obtenemos un target de casi 2 millones para la primera franja de edad y más de 2.5 millones de consumidores por lo que, uniendo las tres franjas objetivo, obtendríamos un mercado potencial de 7.000.000 clientes.

	EDAD		
	<25%	25-35	35-45
COMPRA ONLINE + MEDICIÓN	51%	39%	34%
TARGET	2.208.603	1.994.377	2.584.535
TOTAL	7.000.000		

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1 DAFO

A continuación, llevaremos a cabo el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que afectan a la empresa:

DEBILIDADES

- **Tamaño de empresa y conocimiento de marca.**

La primera debilidad con la que se encuentra nuestra compañía es con el tamaño de la empresa, ya que, al ser un startup, la cual, está en su fase de iniciación comenzará por ser una pequeña empresa. Por lo que al lado de nuestros competidores sufre una desventaja.

En segundo lugar, haremos mención al conocimiento de marca. Actualmente los clientes recurrentes son los responsables de generar en torno al 40% del beneficio de una compañía.

Los conocidos como clientes fidelizados son los más rentables de cara a la empresa, ya que, cuando se produce una satisfactoria experiencia de cliente, el consumidor volverá a llevar a cabo el mismo proceso, incluso incrementando su gasto.

Por lo que, los clientes recurrentes comparten más con su marca, proporcionando un potencial de marketing masivo, ya que, llevan a cabo un aumento de la publicidad que es considerada como la más eficiente.

Las empresas similares existentes actualmente, juegan con referencias positivas hacia su firma, servicio y producto, por lo que, en conclusión, es una debilidad para nosotros, en especial medida los primeros años.

- **Complejos requisitos en la estandarización de tallas**

Al no tener la capacidad por parte de las firmas de que cambien su método de tallaje y estos al no estar estandarizados se vuelve una debilidad para nosotros.

Por lo que una posibilidad para nuestro modelo de negocio sería mediante los datos registrados de nuestros clientes llevar a cabo un software, para que este sea capaz de detectar según las medidas del consumidor, su talla exacta en relación a la firma correspondiente. Gracias a este cruce de datos solventaremos dicho problema

AMENAZAS

- Alto grado de competitividad en el sector de la moda online

El crecimiento de las empresas en el sector textil va acompañado del aumento del comercio electrónico. Las empresas cada vez invierten más en e-commerce, fomentado por el especial interés por parte de las compañías en I+D+I.

- Productos sustitutivos.

En el mercado encontramos productos sustitutivos como los probadores virtuales que tienen incorporado un sistema innovador, en el cual, mediante un avatar el cliente puede probarse la ropa que desea.

También de manera tradicional, la guía de tallas, la cual, puede ayudarte de manera orientativa, por lo que es más incompleto que nuestra idea de negocio.

- Imitación.

Las ideas innovadoras siempre están expuestas al plagio por parte de la competencia. Sin embargo, convertirse en *First Mover* ofrece una alta recompensa en términos de acaparar la cuota del mercado durante un tiempo prudencial hasta que el mercado se estabilice con la aparición de empresas que se han adaptado.

- Sensibilidad al cambio del tallaje de las diferentes marcas.

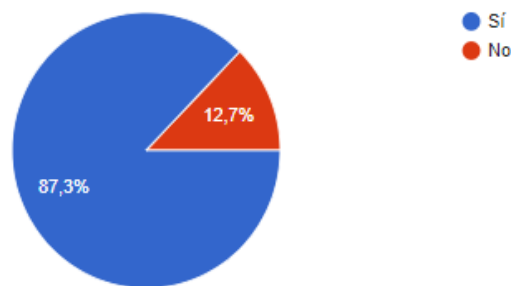
La personalización es el punto fuerte de nuestra compañía, pero somos bastantes sensibles a los cambios que existen actualmente sobre el tallaje de las diferentes firmas por lo que tendremos

que llevar a cabo un estudio exhaustivo y continuado para poder enfrentar esta amenaza a diario.

- **Posible rechazo a dar las medidas personales.**

¿Estarías dispuesto a medir tu cuerpo e introducir las medidas en una web/app si te garantizan el acierto de la talla?

118 respuestas



Como observamos en el gráfico 6 anterior, al realizar los formularios a nuestro cliente final, existe un porcentaje de un 12,7% que no estarían dispuestos a introducir las medidas en la web (Dentro del apartado de precio se detalla la encuesta realizada).

FORTALEZAS

- **Solución tecnológica innovadora.**

Respecto a la estandarización de tallas como explicamos anteriormente en las debilidades, se convierte en un punto delicado para nosotros, pero de la misma forma gracias a nuestra solución innovadora pasaría a ser una fortaleza.

- **Conocimiento de las características del usuario**

La precisión y la personalización de nuestro servicio nos posiciona en un papel clave y diferente de cara al consumidor.

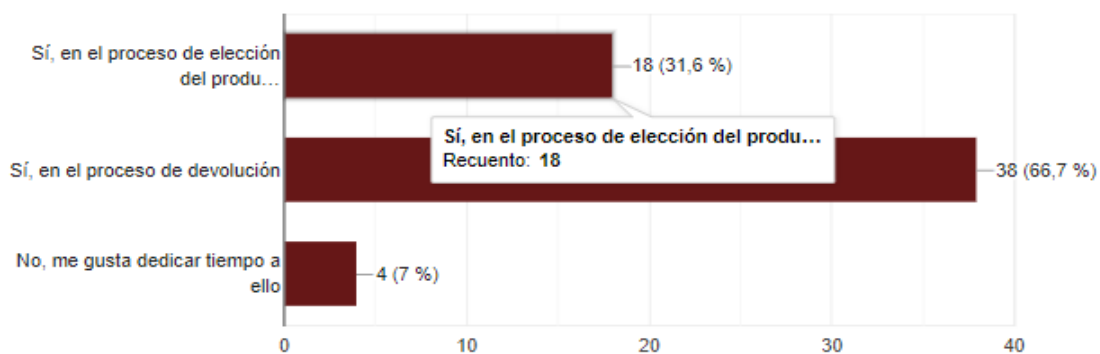
En primer lugar, este tendrá una seguridad en base al tallaje de la prenda que desee comprar, y en segundo lugar optimizaremos el tiempo, ya que, el cliente visualiza directamente lo que

quiera comprar gracias a los filtros de la app. Actualmente si necesitas una prenda específica para realizar la compra online tienes que visitar diferentes páginas web y comprobar las medidas acordes a tu cuerpo de cada una de ellas.

A continuación, mostramos los datos obtenidos a través de nuestro formulario:

¿Te gustaría ahorrar tiempo?

57 respuestas



Lo veremos más claro con un ejemplo:

El demandante necesita una camiseta blanca con un precio en torno a 20 euros. A continuación, nuestra app le mostrará aquellas prendas de las distintas firmas que sean compatibles con lo definido anteriormente y acorde a su talla.

Nuestro modelo de negocio como explicamos en el ejemplo anterior producirá la abolición de este problema y de esta forma se convierte en una fortaleza para nosotros.

■ Amplio surtido/oferta.

Gracias a la experiencia de cliente que ofrecemos a nuestros consumidores, el servicio de la compañía muestra una amplia gama de prendas.

- **First mover en España.**

Este término hace referencia a la innovación, por lo que nos diferencia de los demás, somos pioneros en este modelo de negocio y es una fortaleza destacable.

- **Alta escalabilidad.**

Nuestro negocio está caracterizado por ser escalable principalmente porque a corto plazo tiene costes altos, pero a largo plazo disminuirán estos y aumentaría el crecimiento.

OPORTUNIDADES

- **Insatisfacción por parte del cliente final.**

Actualmente existe dicho problema por parte del consumidor al tener expectativas erróneas del producto por falta de información. Este desconocimiento es una oportunidad para nosotros para poder ofrecerle al demandante lo que realmente espera y de esta manera dar una solución a sus reclamaciones.

- **Entorno económico-social-político favorable.**

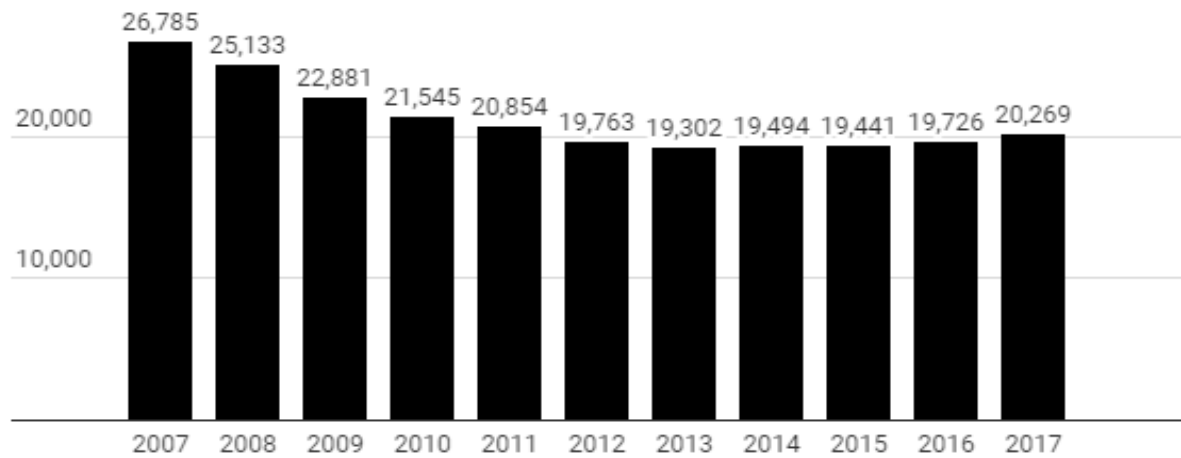
Un dato importante es el contexto en el que EYLOR desarrollara su actividad, nos encontramos en una buena época económica, con crecimiento económico generalizado entorno al 2%. Esto influye de forma positiva en los hábitos de consumo de los usuarios y por tanto una muy buena oportunidad para obtener rentabilidad.

- **Crecimiento del sector textil**

La industria española de la moda supera las 20.000 empresas por primera vez desde 2011. (La mayor cota en los últimos 6 años).

Evolución del número de empresas en la industria española de la moda

En valor absoluto



Fuente: INE

Source: [Modaes.es](https://modaes.es) • [Get the data](#) • Created with [Datawrapper](#)

- Fácil internacionalización.

Nuestra economía cada vez es más digital por lo que resulta más factible la internacionalización.

Las nuevas tecnologías y las herramientas TIC suponen una ventaja competitiva para afrontarla.

4.2 CAME

- Explotar oportunidades.

Entre las oportunidades más destacadas de EYLOR, tenemos la insatisfacción por parte del cliente final, ya que, debido a las entrevistas realizadas para nuestro modelo de negocio, somos conscientes de que el consumidor se crea expectativas erróneas del producto por falta de información, y nosotros vamos a ofrecerle lo que desea en cada momento.

Como se ha identificado anteriormente el mundo de empresas dedicadas al sector textil está en alza, por lo que obtenemos la posibilidad de aumentar nuestra oferta de productos y aprovechar un sector que “está de moda”. Si aprovechamos todo lo anteriormente citado, y nuestro modelo

de negocio es exitoso, gracias a las nuevas tecnologías que existen actualmente y que están en continua mejora, la internacionalización es bastante factible.

- **Mantener fortalezas.**

Nuestra estrategia defensiva se basará en el conocimiento de las características del usuario, ya que, ofreceremos una seguridad en el tallaje y optimizará el tiempo del consumidor. Todo ello lo conseguiremos con la tecnología innovadora que llevaremos a cabo para la estandarización de tallas, por lo que es una fortaleza que debemos explotar lo máximo posible. Al ser pioneros en este modelo de negocio y ser un proyecto escalable tenemos mucha capacidad de crecer y de crear un buen impacto en la sociedad.

- **Corregir debilidades.**

Para poder corregir las debilidades de nuestro modelo, necesitaremos una fuerte inversión en marketing, para dar a conocer la marca y ganar así valor para poder crecer rápido. Así conseguiremos fidelizar a los clientes y esto nos permitiría seguir creciendo para no sufrir ante la competencia.

La complejidad en la estandarización del tallaje la enfrentaremos con un software específico.

- **Afrontar amenazas.**

Los productos sustitutivos son productos que generan menos valor que nosotros, por lo tanto, no son preocupantes. En el cambio del tallaje por parte de las marcas, normalmente las empresas no cambian muy asiduamente el tallaje y, aunque hubiese alguna modificación sería relativamente sencillo cambiar dentro de nuestro software los parámetros de medida.

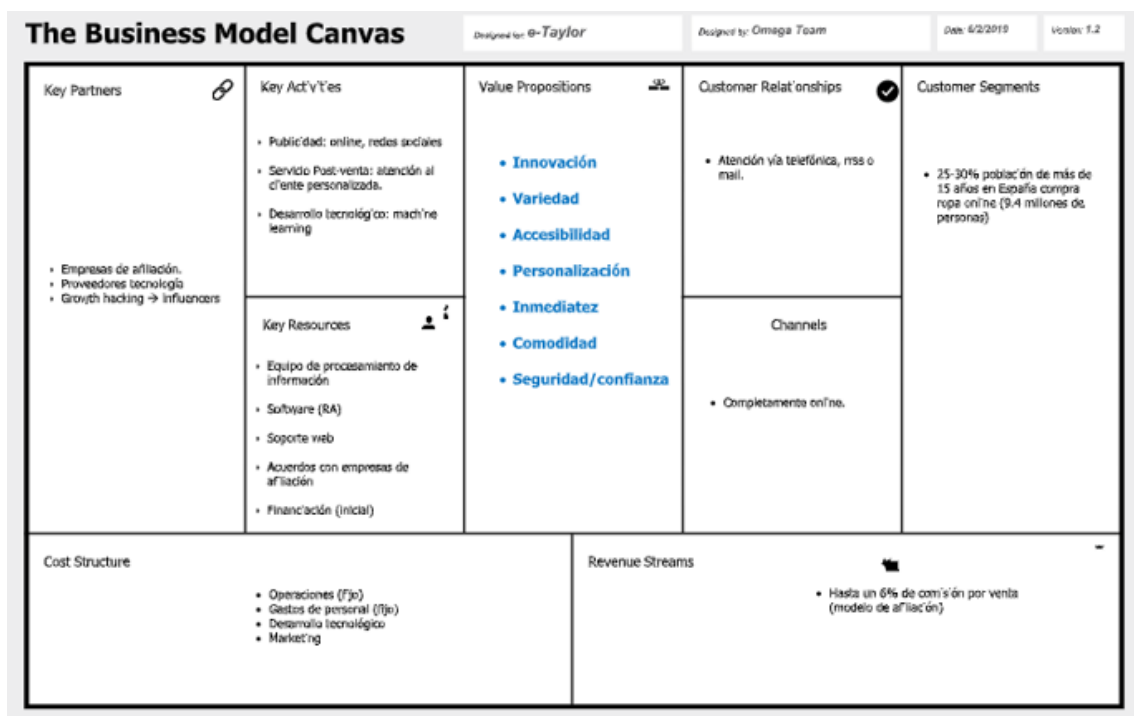
A pesar de la fuerte competencia, la innovación de nuestro servicio puede otorgarnos el valor diferencial respecto de los competidores.

5. PLAN ESTRATÉGICO

Al adentrarnos en la estrategia de EYLOR, vamos a describir la estructura en la que se basa la empresa. ¿Cómo vamos a lograr los objetivos y como vamos a realizar el seguimiento de la empresa para la consecución de estos objetivos?

Para responder estas preguntas es necesario en primer lugar, realizar un análisis del modelo de negocio mediante un análisis CANVAS y en segundo lugar detallar como vamos a realizar el seguimiento de los objetivos mediante los KPIs.

5.1 CANVAS



En la imagen superior se refleja de forma gráfica el modelo de negocio de EYLOR, procederemos a describir cada uno de los apartados del modelo:

La propuesta de valor que se ofrece tiene como pilares principales la innovación, la comodidad y la seguridad. Estos tres valores son los que van a diferenciar a EYLOR respecto de su competencia ya que la idea de negocio se basa principalmente en la seguridad en las tallas de

las prendas textiles respecto a las medidas proporcionadas por los clientes para un perfecto ajuste.

Dentro de los socios clave del modelo de negocio, es vital destacar la presencia e importancia de las empresas de afiliación, ya que; por un lado, es la fuente de nuestros ingresos debido a las comisiones por ventas a través de la plataforma web, y por otro lado es el intermediario entre la marca textil y EYLOR a la hora del contacto entre ambas entidades.

Una de las ventajas del modelo de negocio planteado, es la reducida estructura de costos que conlleva, ya que, a pesar de una importante inversión en marketing, no conlleva unos gastos fijos excesivamente altos. El resto de costes estarían compuestos, como en cualquier otra entidad, de gasto de personal y el importante desarrollo tecnológico del software necesario para la actividad de la empresa.

La relación con los clientes es importantísima para el modelo de negocio de EYLOR, ya que el software de inteligencia artificial irá evolucionando y mejorando, gracias al *feedback* por parte de los clientes para conseguir un ajuste completo y una precisión prácticamente perfecta, por lo tanto, se dedicará muchos esfuerzos en que la relación con los usuarios sea lo más fluida y más fructífera posible para así paulatinamente ir mejorando el sistema de *machine learning*.

Como actividades clave, destacamos tres; en primer lugar, el desarrollo del software clave para el desarrollo de la actividad empresarial y de cierta complejidad por lo tanto es un detalle a tener muy en cuenta, en segundo lugar, la fuerte inversión en publicidad y comunicación que será necesaria al principio de la vida empresarial de EYLOR ya que como *startup* es necesario darse a conocer al mercado para así poder introducirse como una alternativa a la compra de ropa tradicional. Por último, es muy importante el servicio postventa, ya que como se ha expresado en el apartado anterior, el *feedback* por parte de los usuarios es clave para el *machine learning* y para su automejora.

Entre los recursos clave, destacan sobre todo la negociación con las empresas de afiliación y la necesidad de financiación para la fuerte inversión inicial en publicidad y desarrollo tecnológico.

La comisión por venta será la principal fuente de ingresos de EYLOR, y, por consiguiente, la negociación con las empresas de afiliación para obtener la mayor comisión posible. A pesar de

que algunas empresas de afiliación ofrecen otros tipos de comisiones, al tener poco poder de negociación como *startup*, consideramos que la comisión por venta es la más idónea al principio.

Los canales que usaremos serán: redes sociales, una aplicación web para Android e iOS, página web donde se podrá realizar la actividad exactamente igual que desde la app, además de correo electrónico para resolver dudas de clientes y preocupaciones. Por otro lado, con las empresas de afiliación mantendremos un contacto regular y en el caso en que se considere oportuno en el futuro una posible renegociación de las condiciones buscando la mayor rentabilidad y mejora para EYLOR.

En primer lugar, los segmentos de clientes buscados son empresas de afiliación que puedan facilitarnos un catálogo bastante amplio de prendas textiles para el usuario final. Por otro lado, los usuarios finales a los que vamos a segmentar el modelo son a las personas mayores de 15 años, ya que, según un estudio interno, son las personas que más compran a través de internet.

5.2 INDICADORES — KPIs

Seguimos adentrándonos en la estrategia de EYLOR indicando los indicadores importantes que serán usados para evaluar la efectividad en el mercado. En la tabla inferior se señala el seguimiento durante los dos primeros años diferenciando por semestres, incorporamos además unas estimaciones previstas para cada uno de los KPIs en el horizonte temporal correspondiente.

	OBJETIVO MES 6	OBJETIVO MES 12	OBJETIVO MES 18	OBJETIVO MES 24
N ° DE MARCAS	25 marcas	35 marcas	45 marcas	60 marcas
N ° DE DESCARGAS		250000 descargas	370000 descargas	500000 descargas

N ° CIFRA DE VENTAS		220000€	265000€	175000€
N ° DE PRENDAS	340 prendas en catálogo	600 prendas en catálogo	920 prendas en catálogo	1300 prendas en catálogo

Realizamos una breve descripción de cada uno de los indicadores y de las estimaciones pertinentes.

- N.º de marcas que compondrán el catálogo de EYLOR, durante los seis primeros meses negociaremos con las empresas de afiliación para conseguir unas 25 marcas para poder iniciar la actividad comercial en el mercado llegando en dos años a unas 60 marcas de ropa diferente.
- N.º de descargas de la aplicación web, hay que tener en cuenta que los 6 primeros meses no vamos a tener descarga alguna ya que se desarrollará el software y por lo tanto no estará disponible al público.
- N.º de cifra de ventas en euros, en la imagen obtenemos las cifras estimadas por semestre, obteniendo unos 440000 € para el segundo año (se detallará más en el plan financiero).
- N.º de modelos total, suponiendo unos 20-25 modelos por marca obtendríamos aproximadamente 1300 modelos diferentes al final del segundo año.

Además de éstos EYLOR llevará un seguimiento y control de otros KPIs relevantes como son:

- **TASA DE CONVERSIÓN VISITAS/DESCARGAS → MEDIDAS:** en este sentido se mantendrá un control sobre el número de visitantes de la web/usuarios que han descargado la app y han realizado una acción concreta → proporcionar sus medidas para tener acceso al catálogo de prendas personalizadas. Se considera de gran importancia evaluar el volumen de usuarios que lo hacen debido a que revela un interés por el servicio y supone que el posible cliente percibe nuestra solución como una importante ventaja competitiva respecto a la competencia.

- **TICKET MEDIO POR USUARIO:** como se ha explicado, EYLOR obtiene un porcentaje de lo que gasta el usuario en las tiendas de nuestros clientes, por lo que para el buen desarrollo económico de la compañía es importante mantener un control sobre esta magnitud para realizar acciones orientadas a aumentar esta magnitud, bien sea aumentando el volumen de compra o el precio medio por prenda que adquieren nuestros usuarios.
- **INGRESOS POR GASTOS EN PUBLICIDAD:** un elemento clave para que la compañía logre sus objetivos son las campañas de marketing, especialmente en redes sociales, por lo que se debe analizar la efectividad de estas para orientarlas de forma efectiva hacia nuestros clientes potenciales.
- **N.º DE MARCAS/PRENDAS EN CATÁLOGO:** cuanta mayor sea la variedad de productos ofertados en nuestra plataforma más probable es que el usuario pueda encontrar el producto que busca, por ello se intentará disponer del mayor número posible cuando se inicie la actividad y que incrementen ambas de forma gradual a partir de ese momento.

6. PLAN DE MARKETING

Uno de los planes operativos más importantes del plan de negocio es el plan de marketing, sobre todo para una *startup*, ya que como hemos comentado es muy importante darse a conocer y realizar una fuerte inversión al inicio en comunicación. El objetivo principal al inicio es dar a conocer la marca y obtener clientes de forma rápida, para así poder fidelizar clientes y llegar al punto muerto donde empezaríamos a obtener beneficios lo más temprano posible.

A continuación, procederemos al desarrollo de las 4 P del *Marketing Mix* además de la explicación del estudio interno del mercado que hemos usado para la validación del modelo de negocio.

● PRODUCTO

EYLOR es una aplicación web dedicada al sector textil que permite la introducción de medidas específicas de los clientes y la posterior comparación de dichas medidas con las tallas de las marcas de ropa para garantizar la seguridad en la compra por parte de los consumidores.

La ventaja diferencial de EYLOR se basa en la precisión del sistema, comparando las medidas que los clientes nos proporcionan y cruzándolo con los datos de las tallas de las marcas de ropa.

The screenshot shows the EYLOR web application interface. At the top is a dark blue navigation bar with the EYLOR logo and links for Inicio, Tienda, Atención al cliente, and Mi cuenta, along with a Log In button. The main content area has a light blue header with the title 'Medidas'. Below this is a table with two columns for taking measurements. The first column is for 'MEDIDA 1' (Cabeza) and the second for 'MEDIDA 2' (Cabeza). Each row in the table has a label for the measurement and a button labeled 'AGREGAR RESPUESTA...'. Below the table are two large black silhouettes of a woman and a man, representing the body types for which measurements are taken. At the bottom of the interface is a dark blue button labeled 'Listo'.

MEDIDA 1	MEDIDA 2
AGREGAR RESPUESTA...	AGREGAR RESPUESTA...
AGREGAR RESPUESTA...	AGREGAR RESPUESTA...
AGREGAR RESPUESTA...	AGREGAR RESPUESTA...
AGREGAR RESPUESTA...	AGREGAR RESPUESTA...

Listo

Una vez introducidas las medidas, que únicamente será necesario introducir una vez, se abrirá un catálogo de prendas textiles de diferentes marcas con las que trabajaremos por afiliación.

Dentro del catálogo, el cliente podrá buscar y comparar los productos de las diferentes marcas que automáticamente estarán seleccionados en base a las medidas del usuario.

Una vez elegido el producto deseado para la compra, la plataforma redireccionará a la web de la marca vendedora en la que únicamente tendrá que realizar la compra con el respectivo pago.

EYLOR contará con marcas diferentes para garantizar la diversidad en el catálogo para una mejor experiencia de usuario.

Lo que ofertamos a nuestros clientes se basa en una estrategia de diferenciación basado en:

- La personalización: Gracias a la precisión que ofrece nuestro producto producirá la sensación de seguridad que será clave en nuestra diferenciación con los competidores.
- Experiencia de cliente: El servicio será un trato individualizado para cada uno de ellos, ya que, las medidas serán tomadas por ellos mismos cuando se produzca la suscripción por lo que esto dará lugar a un producto/servicio satisfactorio.
- App: Será la herramienta tecnológica que permitirá vincular al cliente con nosotros, donde prevalece la sencillez y la claridad.
- Atención al cliente: Estaremos a su disposición cuando lo deseen para resolver todas las dudas mediante el correo electrónico y las redes sociales.

EYLOR ofrece una mejora en la búsqueda de prendas textiles adecuadas a tu cuerpo y estilo, dotando al producto de una mayor transparencia y seguridad.

Como consecuencia este servicio repercutirá de una forma positiva a la empresa por poder utilizar una forma innovadora y cómoda para la compra de ropa, más aún cuando nuestro servicio está ligado a una plataforma web de la que hoy en día la población está bastante familiarizada.

Gracias a todos los puntos expuestos anteriormente nuestra relación con los proveedores se ira sustentando en mayor medida con el paso de los meses por lo que nuestro poder de negociación irá aumentando poco a poco, ya que ahora mismo oscila como hemos dicho anteriormente entre un 5% - 8%. Actualmente nuestro margen de beneficio no es muy alto, pero con el paso del tiempo esto cambiara.

Por último, cabe destacar, la escalabilidad y posible expansión del servicio que es significativamente prometedora.

● **PRECIO**

Como ya se ha explicado, EYLOR ofrece un servicio a través de su sitio web y de una app propia, que son totalmente gratuitos para el usuario. Ambas consisten en una tienda online donde el usuario se debe registrar introduciendo los siguientes datos personales: nombre de usuario y 6 medidas concretas de su cuerpo. Los ingresos se sustentan en el cobro de comisiones por venta a las diferentes marcas y portales de venta de ropa a los que redireccionamos a nuestro cliente.

Este cobro se realiza a través de plataformas de afiliación o a través de los programas de las propias marcas. Respecto a las primeras, existen multitud de ellas, con servicios similares, pero abanicos de posibilidades distintos. En nuestro caso, como decíamos, los ingresos proceden de las conversiones en ventas y, como se puede ver en la siguiente imagen, prácticamente todos los portales ofrecen pagos en forma de comisión por venta (CPV).

	TradeTracker	AWIN	belboon	oAffiliation	adJAL	affinnet
CPM - Impresiones	✓	✗	✗	✓	✗	✓
CPC - Click	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CDC - Doble click	✓	✓	✗	✓	✓	✗
CPV - Venta	✓	✓	✗	✓	✓	✓
CPL - Formulario	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ingreso mínimo	25€	25€	25€	25€	5€	50€
Transferencia	✓	✓	✓	✓	✓	✓
PayPal	✗	✗	✗	✗	✓	✗
Países	ES, DE	ES, DE	DE	ES, DE	ES, US, DE	ES, DE

	afilead.com	argonas	G affiliate CONVERSANT	PGMAX	GO GORGAN	I♥CPA
CPM - Impresiones	✓	✗	✓	✗	✓	✓
CPC - Click	✓	✗	✓	✓	✓	✗
CDC - Doble click	✗	✗	✓	✗	✓	✗
CPV - Venta	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CPL - Formulario	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ingreso mínimo	100€	50€	25€	50€	40€	5€
Transferencia	✓	✓	✓	✓	✓	✓
PayPal	✗	✗	✗	✓	✗	✓
Países	ES, latam, DE	ES	ES, US, DE	DE	ES, DE	ES, latam, DE

	netAFFILIATION	PUBLIC IDEAS	TradeDoublr	webgains
CPM - Impresiones	✓	✗	✓	✓
CPC - Click	✓	✓	✓	✓
CDC - Doble click	✓	✓	✓	✓
CPV - Venta	✓	✓	✓	✓
CPL - Formulario	✓	✓	✓	✓
Ingreso mínimo	50€	100€	50€	20€
Transferencia	✓	✓	✓	✓
PayPal	✓	✗	✗	✓
Países	ES, DE	ES, latam, DE	ES, DE	ES, US, DE

De todas ellas, hemos seleccionado las dos que nos han dado un mejor acceso a información acerca de las cuantías de las comisiones y que disponen de clientes que gozan de cierta popularidad en el mercado. Por un lado, *Awin* (anteriormente conocida como *Zanox*), que es la plataforma líder en España, y *TradeTracker*. Además, hemos seleccionado algunos programas de marcas como *Adolfo Domínguez* o *La Redoutte*.

A continuación, se presenta una tabla con 16 muestras de modelos que ofrecen estas plataformas o marcas:

		Comisión por venta	Ticket medio	Duración cookie	SEM
AWIN	Ralph Lauren	hasta 6%	154 €	30 días	No permitido
	Raffaello	6%	400 €	30 días	
	Michael Kors	6%	elevado	30 días	
	Boohoo	(sin IVA) 7%		30 días	
	Guess	10,50%	110 €		
	Dr. Franklin	10%		30 PC / 48 PV	
	asos	7%		30 días	
	Missguided	hasta 8%		30 días	
	JD Sports	hasta 7%			
	Pull&Bear	6% (media)			
TradeTracker	Zaful	hasta 11,2%			Limitado
					No permitido
	Quicksilver	6,5% - 12%		30 días	No permitido
					No permitido
	Roxy	6,5% - 12%		30 días	
	Bonealive	10%		30 días	
	Adolfo Domínguez	5%		60 días	
	LA Redoutte	8,50%		30 días	
MEDIA		7,7%	65 €		

Con esta tabla, se pretende aportar una muestra de los porcentajes que se ofrecen en el mercado por ventas. En este sentido, nuestro modelo se basará estrictamente en comisiones por venta, dejando de lado los posibles ingresos por generación de tráfico. Ya que creemos que el nivel de

decisión cuando uno de nuestros futuros clientes acceda a la web del vendedor será muy elevado, y si se dirige a ella es directamente para comprar. Por tanto, esto hace nuestra oferta atractiva para nuestros clientes (plataformas de afiliación o programas de afiliados de las marcas, remarcamos, ya que solamente deberán pagarnos en el caso de que ellos consigan una venta. Lo cual, en definitiva, genera un modelo muy competitivo en el campo del marketing de afiliación y, creemos, muy atractivo desde el primer momento para quienes quieran vender a través de nuestros portales.

La duración de la cookie se refiere a que estos archivos que quedan instalados en los ordenadores de tus visitantes de tu portal cuando acceden al portal final, tienen una memoria durante unos días delimitados, de forma que, si el cliente compra o se registra durante ese periodo, la venta o el registro se asimila a tu programa de afiliados, consiguiendo la remuneración.

Cabe remarcar la política restrictiva de algunas marcas respecto a las acciones de marketing de EYLOR en motores de búsqueda mostrando sus productos. Es un factor que podría influir a la hora de negociar las comisiones con cada marca, ya que, publicitar que en nuestra plataforma se ofertan productos de marcas concebidas como de calidad o que gozan de cierto prestigio en el sector de la moda, sería beneficioso para nuestra imagen de marca. Aun así, la política de comisiones de cada marca es bastante rígida y nuestro margen de maniobra, en los primeros meses de lanzamiento, es reducido.

Como se puede observar, algunos de nuestros clientes potenciales, principalmente a través de la plataforma *Awin*, ofrecen datos acerca de sus tickets medios. Según los datos publicados por la *Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia*, el año pasado el ticket medio en la compra de ropa online se situó en 65 € en España.

Este dato, junto con el cálculo de una media aproximada de las comisiones que recibiremos, nos permite aproximar el número de ventas que debemos generar a través de nuestro canal. A pesar de presentar una muestra pequeña en este documento, este porcentaje ha sido contrastado con otras ofertas y se considera un porcentaje medio apropiado, aunque optimista para los

inicios de nuestra actividad. Por ello, inicialmente aspiraremos a una media del 8% en forma de comisión por venta.

● DISTRIBUCIÓN

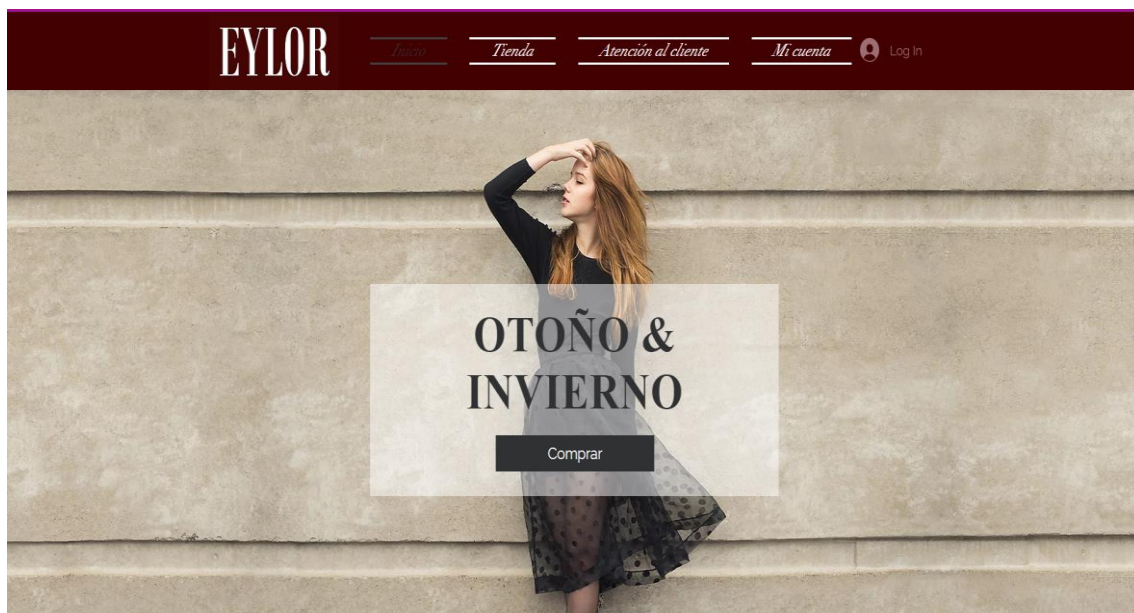
La distribución es un principio que abarcara el territorio nacional, ya que es donde tendríamos mayor probabilidad de éxito y capacidad de crecimiento.

Nuestro modelo de negocio está basado en ofrecerles la mejor solución a nuestros clientes en la precisión de las prendas textiles demandadas.

Por otra parte, cabe destacar, la atención al cliente basada en vía e-mail para resolver los problemas de los consumidores de una manera eficaz y resolutive. Además, dispondrán de todas las redes sociales (Instagram-Facebook-LinkedIn) para cualquier duda.

Nuestro canal de ventas será la plataforma web www.EYLOR.eoi.wyxsite.com/EYLOR la cual, se encontrará en español inicialmente.

A continuación, vamos a describir la experiencia de cliente por pasos:

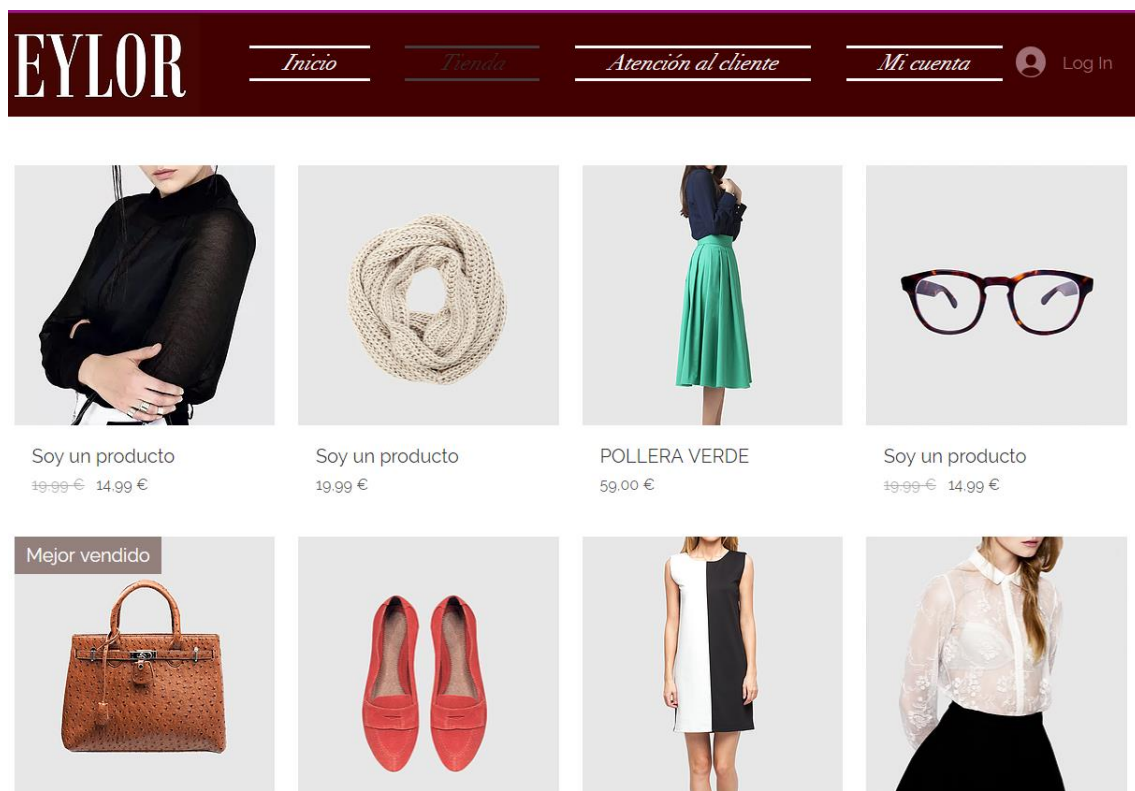


Al entrar en la página web, lo primero que el cliente verá será una página principal con el logo de EYLOR y una interfaz inicial. Lo siguiente que debe hacer es iniciar sesión con sus datos de correo y una contraseña.

Posteriormente, si es la primera vez que inicia sesión, el cliente deberá ir al apartado “Mi cuenta” en la interfaz superior para introducir las medidas en el sistema.

A continuación, el cliente deberá introducir una serie de medidas que le serán indicadas y cuando haya finalizado confirmar el formulario de medidas seleccionando “Listo” en la parte inferior de la pantalla.

Una vez introducidas, el cliente puede seleccionar en el interfaz la sección “Tienda” para así acceder al catálogo de EYLOR.



Cuando el cliente entre en la tienda, únicamente le aparecerá en pantalla las prendas disponibles para sus medidas y el precio comparando diversas marcas del mercado. Al

seleccionar un producto se le redireccionará automáticamente a la página de la marca vendedora para proceder al pago.

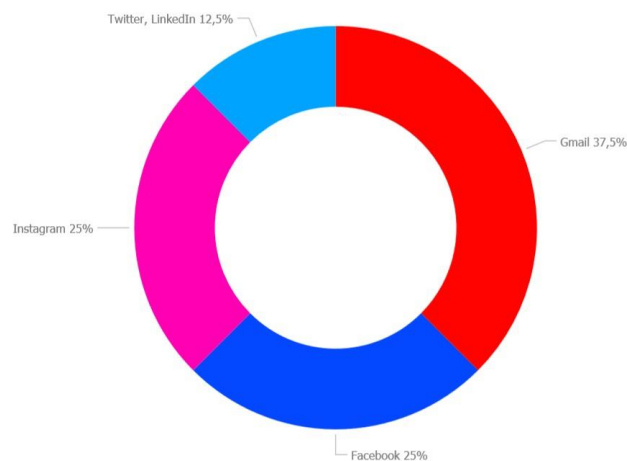
Después del análisis sobre el funcionamiento de la web, podemos observar la accesibilidad de la que consta nuestra plataforma para acercarnos a nuestro target de una manera directa y mejorar su experiencia de cliente, de la misma forma, obtener los máximos resultados para nuestro negocio.

La usabilidad es un factor clave para nuestro modelo, ya que, estará orientado a buscar la comodidad del consumidor en todo momento.

● COMUNICACIÓN

Nuestro modelo de negocio se fundamenta en una plataforma web, debido a que actualmente gracias a las tecnologías que existen hoy en día es una herramienta clave para nuestra idea. Por ello será necesario que nuestras redes sociales estén muy activas.

Redes Sociales ● Gmail ● Facebook ● Instagram ● Twitter, LinkedIn



Tal y como podemos observar en la tabla anterior, EYLOR estará usando las cinco principales redes sociales para cada uno de nuestros segmentos. Tras un estudio realizado internamente,

se confirmó que la red más usada de cara a nuestro target es el Instagram, por este motivo parte de nuestro presupuesto va destinada a las conocidas *influencers* que explicaremos más adelante.

Este punto es clave y fundamental para nosotros, ya que es de vital importancia para que nuestros clientes nos conozcan y sepan dónde buscar información.

A continuación, vamos a explicar con más detalle todas las redes sociales y el material que se publicará en cada una de ellas:

-Instagram: supondrá un 50% de los esfuerzos dedicados a redes sociales. Seguiremos una estructura de trabajo de dos post al día como mínimo, y estos post se llevarán a cabo en las horas con mayor actividad, es decir, a lo largo de la media mañana, hora de comer y media tarde, ya que, es cuando los consumidores tienen más tiempo para poder disfrutar de su tiempo libre.

-Facebook: supondrá un 35% de los esfuerzos totales para las redes sociales. Se llevará a cabo una actividad similar a la de Instagram, aunque priorizando ésta porque es la más usada por el cliente objetivo.

-LinkedIn y Twitter: Conforman un total de un 15%. La primera mencionada está más enfocada a la parte de empresas, ya que, es una plataforma para la búsqueda de empleo por ese motivo le dedicaremos un menor tiempo, pero sin olvidarnos de ella porque parte de nuestro target está en constante contacto con ella, y la última es una red importante pero debido a nuestro estudio ha sido la menos votada, aun así, estaremos activos constantemente también.

Por otro lado, aunque no se considere una red social, la dirección de correo electrónico será la principal vía de contacto con los clientes, por lo tanto, será primordial responder y solucionar cualquier duda o problema que surja a cualquier persona, ya sea por alguna duda con la aplicación o cualquier otro problema.

Cabe destacar, que al ser una Startup y estar en fase de iniciación tenemos que basarnos en una buena estrategia de marketing y así dar a conocer nuestro servicio. Por lo que los primeros seis meses llevaremos a cabo el desarrollo de la app y a partir del sexto es cuando implantaremos la inversión en marketing, que cause un gran impacto a los clientes.

● RENTABILIDAD Y CUOTA DE MERCADO

Antes de mirar al mercado y lanzar cifras, debemos analizarnos a nosotros mismos y tratar de calcular (de forma aproximada en el momento de desarrollo de la startup en el que nos encontramos) nuestra estructura de costes y nuestra capacidad de financiación.

Para poner en marcha el proyecto, diferenciamos dos etapas en el primer año:

- **Periodo de desarrollo.** Durante los 6 primeros meses de actividad se centrarán los esfuerzos en desarrollar la plataforma web y la aplicación y en llegar a acuerdos con las distintas empresas de afiliación (bien sean terceros o las propias marcas). Para ello, necesitaremos disponer de 4 personas asalariadas y subcontratar una empresa externa que desarrolle los portales de venta además del software de medición (70.000 €), además del mantenimiento y alquiler de los servidores (30.000 €).
- **Salto al mercado.** Tras la puesta a punto iniciaremos nuestra actividad con las acciones de marketing, ventas, etc. El gasto en marketing en este periodo ascenderá a 100.000 €, principalmente en vistas a desarrollar estrategias de branding durante los 2 primeros meses tras el salto al mercado.

Para el segundo año, se ampliará la plantilla contratando a dos personas más y el gasto en marketing se incrementará hasta los 160.000 €. Al igual que el primer año, se destinarán 30.000 € al mantenimiento y alquiler de los servidores.

Por tanto, considerando que los trabajadores iniciales cobran 25.000 € anuales cada uno y los dos trabajadores incorporados en el segundo año cobrarán 20.000 € por persona, podemos desglosar nuestra estructura de costes para el primer año de la siguiente manera:

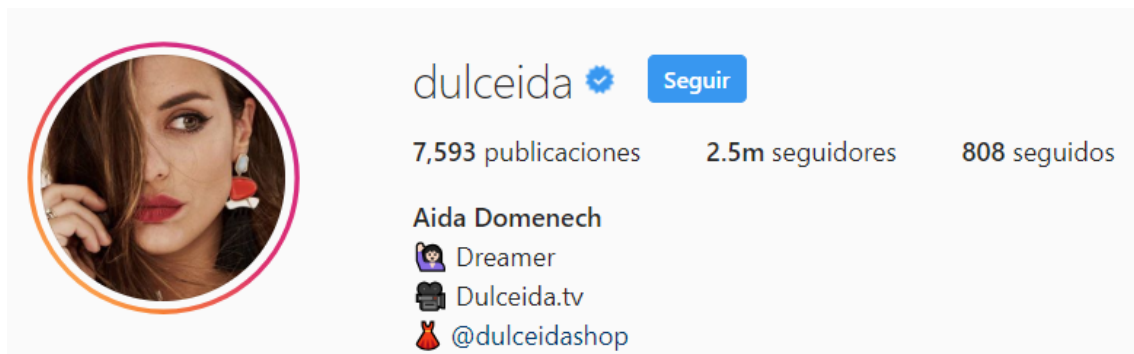
- | | | |
|---|---|-------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ DESARROLLO PLATAFORMA+MANTENIMIENTO: 100.000 € ■ SALARIOS: 100.000 € ■ MARKETING: 100.000 € | } | TOTAL: 300.000 € |
|---|---|-------------------------|

En el segundo año se incrementará la inversión en 160.000 €, destinados a campañas de *inbound marketing*: *mailing*, campañas de ofertas a través de SMS, redes sociales y *microinfluencers*.

Para este tipo de negocio, dada su elevada escalabilidad, nos hemos propuesto alcanzar el punto muerto durante el tercer año de actividad. Es importante remarcar esta elevada escalabilidad, que junto una fuerte inversión en acciones de marketing, hacen que este objetivo sea realista.

Hemos estimado unas ventas para el primer año de 220.000 €, que se ascenderán a 440000 € en el segundo año (más detalles en el plan financiero).

Para generar estos ingresos, hemos calculado que los 100.000 € que invertiremos a lo largo del primer año en marketing (una vez finalizado el desarrollo), nos permitirán llegar a 5 millones de personas (para asegurar que impactamos a todo nuestro público potencial, empleamos un coeficiente de seguridad de 1.4). Esto pretendemos conseguirlo a través de grandes *influencers* del sector de la moda. Un ejemplo de perfil que nos interesaría es el de la bloguera Dulceida, que cuenta con 2,5 millones de seguidores y cobra en torno a 3.500€ por publicación (según datos de 2017). Emplearíamos varios perfiles de este tipo hasta sumar los 5 millones de seguidores.



Además, para conseguir mayor penetración, reforzaríamos estas acciones con colaboraciones con *microinfluencers* y campañas propias en Instagram y Facebook (este tipo de acciones cobrarán protagonismo frente a las campañas con grandes *influencers* a partir del tercer mes, mes 9 desde el inicio). Estos, según estudios recientes, cuentan con tasas de conversión entorno al 20%.

Para conocer el número de impactos y clientes que obtendremos gracias a las acciones tomadas del plan de marketing, se estima el *funnel* del primer año de actividad, recordando que únicamente se desarrollara la actividad a partir del sexto mes.



De estos 5 millones de personas, creemos que la propuesta va a interesar a unas 250.000 personas, es decir, un 5% (hemos sido muy cautelosos con esta cifra dado que hay que tener en cuenta que es una marca nueva, las reticencias que puede tener la gente al conocer que hay que dar sus medidas...) que entrarán en nuestra web o descargarán nuestra app gratuita. Además, aunque los grandes *influencers* nos hacen llegar a un gran volumen de personas, su penetración es baja. Aunque es difícil cuantificar el ratio de conversión de los anuncios generados por este tipo de personalidades, hemos valorado distintas fuentes que lo sitúan en torno al 5%. Posteriormente aplicando el porcentaje de conversión de los *microinfluencers* previamente detallado, del 20%, se obtendrían 50.000 registros de los cuales un 10% se convertirían en clientes. Por lo tanto, para el primer año, el coste de adquisición del clientes se estima en 20 € (100.000 €/5.000 clientes). Los estudios indican un ticket medio de 550 € anuales de media por cliente, los cuales al realizar el 8% de media por comisión que vamos a obtener nosotros por la venta serían 44 € de ingresos que, en total, serían unos 220.000 € de ventas totales.

En el segundo año, con los 160.000 € de inversión en marketing, pretendemos, a través de *microinfluencers*, como ya hemos comentado, conseguir una mayor penetración y realizar campañas de fidelización mediante *inbound marketing*.

Por tanto, este segundo año al haber penetrado en el mercado, la marca va conociéndose poco a poco, y podríamos llegar con esos 160.000 € a unos 10.000.000 impactos. A partir de ahí realizando los porcentajes pertinentes del *funnel*, consideramos unos 500.000 registros, que posteriormente nos llevarían a unos 10.000 clientes.



Por lo tanto, 10.000 clientes con un ingreso, como ya hemos comentado, de 44 € por cliente nos llevarían a unos ingresos de 440.000 € (datos financieros más detallados en el plan financiero).

Así, obtendríamos un 0.5€ de cuota de mercado en 2 años (10.000 clientes respecto de los 7 millones de público potencial previamente especificado).

7. PLAN TECNOLÓGICO

El desarrollo tecnológico de las últimas décadas ha influido significativamente en multitud de aspectos en los patrones de compra de los clientes. Y ha facilitado, entre otras cosas, una clara tendencia a la personalización: en la mayoría de sectores existen un amplio abanico de ofertas en cuanto a variedad.

También ha proporcionado comodidad al consumidor desde el punto de vista del proceso de compra, permitiendo comprar todo tipo de productos sin salir de casa.

Sin embargo, con este proyecto, pretendemos ir un paso más allá. Gracias a los desarrollos involucrados en lo que se conoce industria 4.0 queremos ofrecer al cliente prendas de ropa adaptadas a su cuerpo, sin dejar de lado la variedad en el catálogo.

Actualmente existen algunas soluciones que pretenden aumentar el porcentaje de acierto en la elección de la talla cuando se compra una prenda de ropa, desde las tablas de tallas que poseen las grandes marcas hasta sistemas más desarrollados, de reciente implantación, que estiman las dimensiones del cuerpo del cliente en función de la edad, la altura, el sexo o la complexión. Sin duda estas últimas mejoran la experiencia que ofrecían las soluciones anteriores y no requieren sacrificar la comodidad de la compra online. Sin embargo, es evidente que, dos personas con misma altura, pero, sexo y complexión, pueden tener cuerpos distintos.

En este aspecto, EYLOR, marca la diferencia: ofrece una solución con un nivel de personalización superior basándose en *machine learning*. El cliente introduce las seis medidas de su cuerpo que se le solicitan en la plataforma nada más registrarse, y con ellas y el *feedback* poscompra de los clientes el propio sistema se autoajusta para ofrecer soluciones cada vez más certeras.

Las medidas proporcionadas por el cliente le son requeridas tan pronto como se registra en la plataforma y pueden ser modificadas tantas veces como lo considere oportuno dentro del apartado “Mi cuenta”.

En cuanto al proceso de medidas y *feedback*, se detallará en el siguiente plan, el de operaciones. Pero en lo que a los aspectos tecnológicos se refiere, simplemente remarcar que la transmisión de los datos se realizará mediante un formulario online, los datos del cual son incorporados a la base de datos de la compañía y asociados al usuario en cuestión. En cuanto al *feedback*, el usuario proporcionará una respuesta evaluando de forma cualitativa un simple cuestionario

(evaluando cada medida de “muy holgado” a “muy apretado”) y estas respuestas serán convertidas en correcciones cuantitativas del algoritmo.

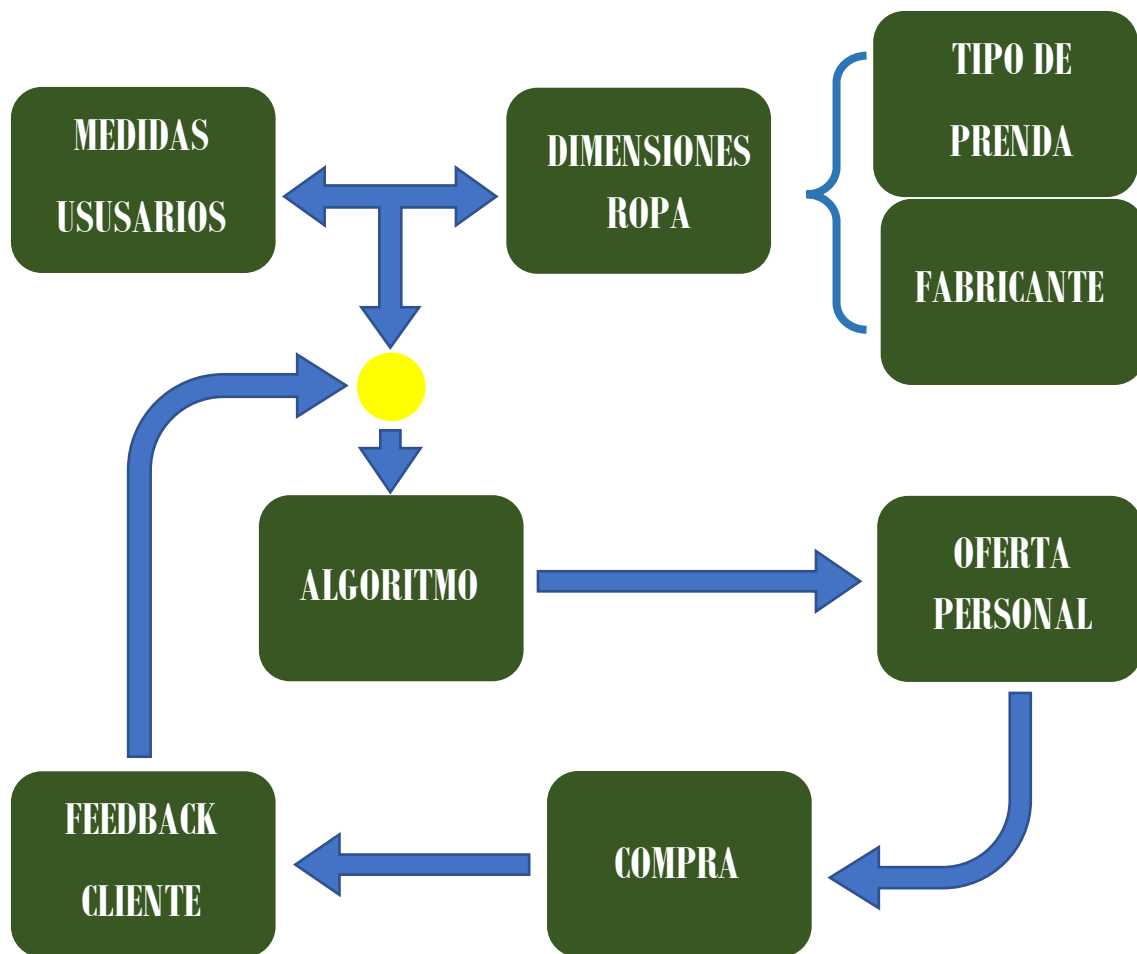
MACHINE LEARNING

¿Qué es Machine Learning? Es un método de análisis de datos que automatiza la construcción de modelos analíticos. Es una rama de la inteligencia artificial basada en la idea de que los sistemas pueden aprender de datos, identificar patrones y tomar decisiones con mínima intervención humana.

La clave de nuestra ventaja competitiva reside precisamente en esto, en desarrollar un algoritmo que relacione las medidas que nuestros clientes nos proporcionan en la plataforma (con los debidos mecanismos para proteger la privacidad) con las tallas de los distintos fabricantes o vendedores, el cual, además, es capaz de mejorarse a sí mismo conforme trata más datos. Es decir, a nuestro usuario le solicitamos sus medidas y un *feedback* y a cambio le garantizamos en un porcentaje cercano al 100% el acierto de la talla de la prenda que escoja.

Para el desarrollo de dicha tecnología vamos a acudir a empresas especializadas como Wi+ Telecomunicaciones con los que hemos contactado y hemos obtenido un presupuesto medio para una operación similar el cual está detallado en el plan financiero.

Respecto al funcionamiento interno de esta herramienta, se muestra a continuación un esquema que representa el autoaprendizaje que realizará el algoritmo gracias al *machine learning*:



Para el correcto funcionamiento del sistema de *machine learning*, se le proporcionarán al algoritmo una serie de inputs previos al uso por parte de los clientes a modo de “entrenamiento” hasta conseguir tasas de acierto suficientes. En principio, consideramos oportuno lanzarlo al mercado cuando el sistema tenga una tasa de acierto cercana al 90 por ciento, y estimamos que esta puede alcanzar el 96% tras los tres primeros meses de actividad y próximo al 99% al término del primer año.

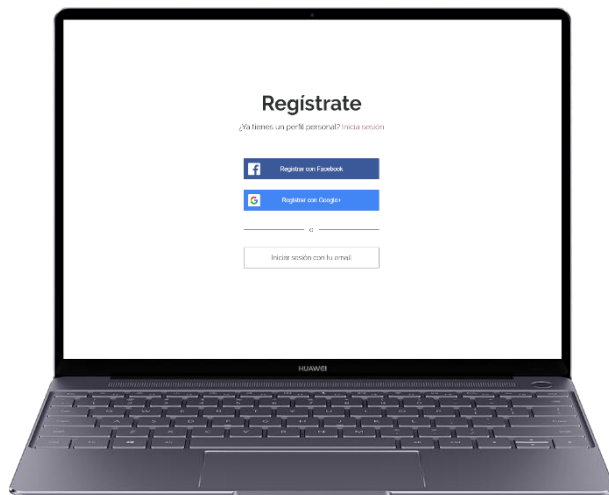
Además, este sistema no sólo nos permite tener un conocimiento del cliente, sino que permite extraer ciertos patrones de compra en cuanto a tipo de productos, frecuencia de las compras, precio de estas, etc.... que puede ser de gran utilidad, por ejemplo, para realizar campañas de marketing más dirigidas y personalizadas.

INTERFAZ DE USUARIO

La tecnología anteriormente descrita será respaldada por una web y una aplicación que serán el medio a través del cual nuestros usuarios tendrán acceso al servicio que ofrecemos.

En ambas plataformas se ofrecerá el mismo contenido, simplemente se distinguirán por el formato, como es evidente.

El primer paso consiste en registrarse en la base de datos de la compañía. Esto nos permitirá, se convierta o no en cliente quien se registra, mantener un contacto desde el punto de vista de *mailing* a través de herramientas como *Mailchimp*. Hay que destacar que, con la finalidad de hacer el proceso más lo más cómodo posible al usuario, se permitirá el registro mediante la cuenta de Facebook.



Una vez registrado e introducidas las medidas en una pantalla similar a la mostrada en la página anterior (este proceso será descrito con mayor detalle en el apartado de operaciones), se muestra la pantalla principal, con las ofertas del momento, novedades... desde la cual se tiene acceso (en la esquina superior derecha) al menú principal.

Además, desde la pantalla que se muestra en esta imagen, haciendo *scroll* hacía abajo se tiene acceso a productos destacados en base al perfil de usuario (edad, sexo...) así como a las compras anteriormente realizadas.

Cabe destacar la usabilidad de esta interfaz, ya que sigue un modelo al que el usuario está acostumbrado (plataformas como *Zalando*) y es muy visual, los datos

requeridos son escasos y se dan muchas opciones de personalización.

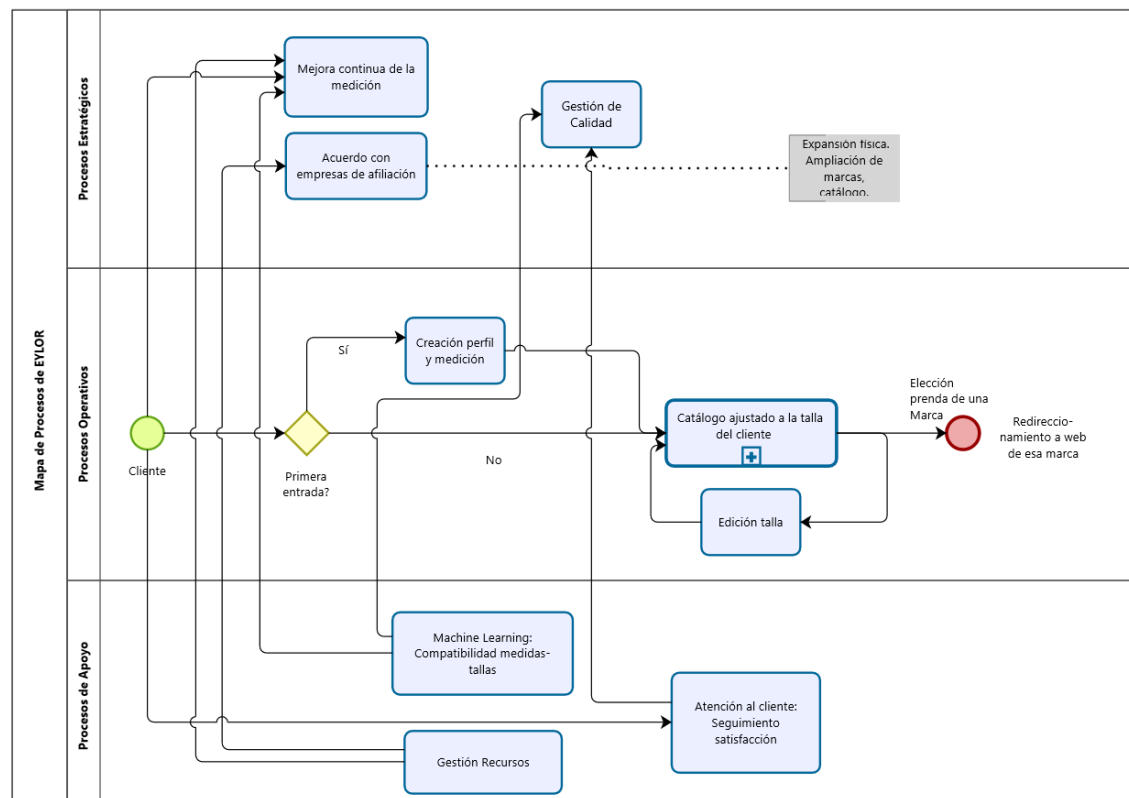
En cuanto a la forma en que se transmiten los datos de las medidas del usuario, este simplemente debe introducirlas en unos campos rellenables que encuentra junto a una imagen explicativa, y estos son directamente trasladados a la base de datos de la compañía. De este modo, se cruzan con las medidas de todas las prendas de las que dispone EYLOR, y todas aquellas que cumplen las 6 medidas (a la vez) aportadas por el usuario (teniendo en cuenta un cierto nivel de tolerancia que también puede seleccionar el usuario) le son ofrecidas en su catálogo personalizado dentro de la web/app.

Y, como se ha explicado en el apartado de *machine learning*, el comprador, tras recibir su producto, responde a un sencillo cuestionario para evaluar la validez de la prenda en lo que al ajuste a sus medidas se refiere. Esto se transforma en un input para el algoritmo para que de esta forma desarrolle un autoaprendizaje y se vaya corrigiendo conforme aumenta el volumen de prendas vendidas (datos tratados).

En definitiva, EYLOR se basa en un desarrollo tecnológico puntero al que los clientes tienen acceso a través de una interfaz sencilla y de elevada usabilidad.

8. PLAN DE OPERACIONES

En este apartado se definirán los diferentes procesos que se llevan a cabo en EYLOR tanto a nivel de cliente como al de socio, pasando por la implicación del resto de agentes como las empresas de afiliación, proveedores de servicio, de apoyo, etc.:



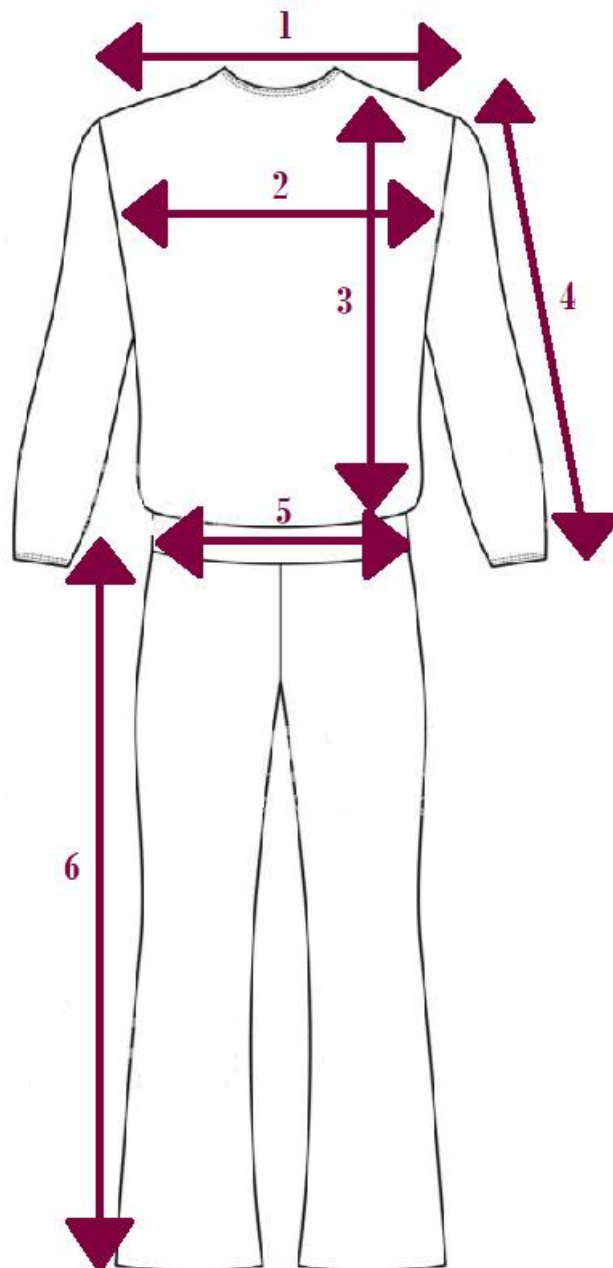
Procesos operativos

La actividad principal de EYLOR de cara al cliente final se centra en la venta de manera indirecta, esto es, redireccionando a la página web de la página.

Para ello, el camino que tiene que seguir el cliente comienza por el registro en la aplicación o página web.

Una vez realizado el registro, al cliente se le requerirá que introduzca sus 6 medidas para que el soporte tecnológico empareje sus medidas con todas las posibles prendas que se ajusten a él por tallas.

La elección de estas medidas ha sido seleccionada para tener un conocimiento del cliente que sea preciso y que no requiera un alto esfuerzo para llevar a cabo la medición. Para ello se han elegido 6 cantidades a medir:



Todas estas medidas irán dadas en *cm*, medida estándar que presentan la mayoría de cintas métricas, las cuales serán los instrumentos principales con los que los clientes se darán de alta en esta sección.

Al completar todas las medidas, el siguiente paso será acceder al catálogo de EYLOR, el cual ya está filtrado con prendas ajustadas a las tallas que más se acercan a las medidas que el cliente previamente ha introducido. Además de este filtro, el cual se sujeta a las medidas introducidas; existirán múltiples filtros en base al tipo de prenda, color y marca, entre otros.

Una vez seleccionado el producto deseado, se le redireccionará a la página web de la empresa de ropa a la que pertenezca la prenda.

En el caso de haberse dado de alta previamente, el proceso de registro queda omitido, habiendo únicamente un proceso de *login*, en el que el cliente simplemente introduce su correo y contraseña o bien inicia sesión mediante Facebook.

Todos los demás pasos a partir de aquí son idénticos a los descritos en párrafos anteriores.

En caso de que el cliente desee cambiar sus medidas, ya sea por un cambio significativo en su forma física o por deseo de querer que el ajuste en una o más partes sea mayor o menor, como, por ejemplo, mayor holgura en los bajos de los pantalones; le bastará con acceder a la edición de medidas de la App o página web. Una vez se complete, el catálogo cambiará para aproximarse a lo que el cliente desee.

Además del proceso principal de la compra, existe un apartado para atención al cliente que se detallará en el apartado de procesos de apoyo.

Procesos estratégicos

El factor clave de EYLOR será la confianza en su sistema de medidas. Es por ello por lo que apostaremos por conseguir que el proceso de medición que el cliente efectúa para introducir sus medidas sea más accesible y que solo requiera las medidas necesarias para la mejor precisión por el mínimo esfuerzo del cliente.

Para apoyar el sistema de medidas de EYLOR introduciremos un sistema de calidad para validar tanto el proceso de medición como la garantía de las tallas de la ropa ofertada, de manera que se correspondan ambas (la que demanda el cliente y la que oferta la empresa). Esto estará directamente ligado con el sistema de *machine learning* que ligue ambos datos. De forma adicional, nos esforzaremos en garantizar una asistencia al cliente con el fin de atender sus necesidad mínimas en todos los procesos de compra (por medio de una guía de preguntas frecuentes y por contacto con correo electrónico) y en el de postventa mediante los mismos medios.

Finalmente toca hablar de las empresas de afiliación con las que EYLOR operará para mostrar su catálogo. La labor de contactar y establecer una relación comercial con las diferentes empresas fabricantes de ropa recaerá sobre la persona que ostente el puesto de dirección de marketing y comunicación. Su desempeño se basará en establecer preferencias sobre las empresas a escoger y el catálogo a mostrar en nuestro servicio de venta, además de negociar la comisión por venta. El propósito final de esto, además de aumentar la cartera de empresas colaboradoras, es ofrecer al cliente un mayor catálogo de prendas donde escoger.

Procesos de apoyo

Lo que hará que EYLOR acierte en la talla será el sistema de *machine learning* por el cual las medidas introducidas por el cliente se compararán con los datos recopilados del sistema de tallaje de las diferentes marcas para emparejar ambas dependiendo de la empresa de ropa y del tipo de prenda.

Es un sistema que continuamente irá aprendiendo para mejorar la precisión y ofrecer un mejor servicio.

Además de esto, apostaremos por una web y una App inteligentes que ofrezcan sugerencias al cliente en base a sus búsquedas previas, pretendiendo obtener un alto conocimiento de nuestros clientes, no solo en sus medidas, sino en sus preferencias. Algo para lo cual nuestro sistema de medidas también se beneficiará.

Como ya se ha dicho, una parte que involucra al proceso de compra es el de la atención al cliente ya que ayuda a mantener la imagen de marca por el hecho de hacerse cargo de la postventa de una manera eficaz. En este proceso el cliente podrá acceder a una lista de preguntas frecuentes (FAQs), además de un correo electrónico con el que poder consultarnos dudas que requieran un mayor análisis para poder ser resueltas. Una de las incidencias por las que el cliente nos podría contactar giraría en torno a una prenda que haya adquirido mediante la aplicación y que, sin embargo, no se ajuste a sus medidas y por lo que nos exija la posibilidad de devolverla. En ese caso, el procedimiento a seguir sería proporcionarle al cliente afectado el contacto de la empresa fabricante para gestionar su devolución.

Para darle cierre a esta parte del apartado, cabe la posibilidad de describir mínimamente el sistema de gestión de clientes con el que operaremos. Este se basará en un sistema CRM en el cual se incluirán los datos de contacto de los clientes, al igual que sus medidas, preferencias e

historial de búsquedas para tener un mayor conocimiento y poder proporcionar una mayor experiencia de cliente.

9. PLAN LEGAL

EYLOR estará constituido como una sociedad limitada (SL). Por lo tanto, se aplicará el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

- MARCA Y LEGISLACIÓN

Para registrar la marca, EYLOR ha consultado a la Oficina Española de Patentes y Marcas la disponibilidad de la marca, y ésta se encuentra libre. Por lo tanto, la denominación EYLOR estaría perfectamente disponible para su explotación comercial.

En referencia al tema laboral, la normativa que se aplicará como normativa base es el Estatuto de los Trabajadores regulado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre. Además, EYLOR aplicará toda la normativa referente al convenio colectivo del sector de empresas de comercio en general de la provincia de Sevilla (código 41003455011998) válido desde 01 de enero de 2017 y la ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995 de 8 de noviembre).

Atendiendo a otras áreas del derecho, EYLOR deberá tener en cuenta la Ley General Tributaria 58/2003 de 17 de diciembre.

- PROTECCIÓN DE DATOS

La información que EYLOR manejará tanto de empresas (patrones de prendas, datos.) como de clientes finales, principalmente las medidas y datos personales, así como cuentas de e-mail. Por todo esto, es imprescindible la normativa de la Ley Orgánica 3/2018 de 5 de diciembre de Protección de Datos Personales y garantía de derechos digitales en la cual:

- EYLOR garantiza la protección y buen tratamiento de datos de carácter personal como los datos identificativos, NIF, nombre, apellidos, teléfono, e-mail, nombre de usuario y contraseña entre otros.
- Derecho por parte de los ciudadanos de acceso, derecho de rectificación y cancelación, además de derecho de oposición.
- Garantizar la calidad de los datos, es decir, que sean adecuados y veraces.
- Coste en caso de pérdida de datos personales confidenciales, pudiendo incurrir incluso en responsabilidades civiles, competencias desleales, etc. Además de importantes

sanciones económicas con multas que oscilan entre 900 € a 600.000 € dependiendo de la gravedad de las infracciones.

Además, estamos obligados a informar sobre la finalidad del tratamiento de los datos y a tener un responsable de datos que se encargará de informar y actuar como un punto de contacto para las solicitudes de las personas con respecto al procesamiento de sus datos personales y el ejercicio de sus derechos, entre otras cosas.

- **PACTO DE SOCIOS**

Como ya hemos comentado anteriormente, EYLOR se constituirá como una Sociedad Limitada, esto conlleva una serie de ventajas:

- Responsabilidad de los socios: Limitada al capital aportado, así, no responderán con el patrimonio personal ante las deudas de la sociedad.
- División del capital en participaciones, lo que tiene limitaciones legales respecto a la transmisión de las mismas.
- Gestión muy sencilla en cuanto al trámite de constitución de la sociedad.
- Al constituirse como sociedad, se tiene mayor facilidad para acceder al crédito bancario.

En el pacto de socios se contemplarán las obligaciones y los derechos de cada uno de los socios las cuales detallaremos a continuación:

Derechos de los socios:

- Derecho de participar en el reparto de las ganancias sociales en el caso de que la junta general decida la distribución de dividendos que se repartirán en proporción a la participación en el capital social.
- Participar en el patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad.
- Derecho de adquisición preferente en la creación de nuevas participaciones.
- Derecho de asistir y votar en las juntas generales e impugnar los acuerdos sociales. La efectividad del voto dependerá de la participación que tenga en el capital social.
- Derecho de información.
- Pueden transmitir las participaciones sociales.
- Tienen derecho a separarse de la de la sociedad por suscitación del objeto social, por falta de distribución de dividendos, por transformación, etc.

- La sociedad deberá dar un trato igual a los socios que se encuentren en condiciones idénticas.

Obligaciones de los socios:

- Notificar a la sociedad su propósito de transmitir sus participaciones sociales en determinados casos de transmisión voluntaria y para su inscripción en el libro registro de socios.
- Cumplir las prestaciones accesorias que, en su caso, se establecieran en los estatutos sociales.

Es necesario recordar que en las sociedades limitadas no es posible que el socio aporte el trabajo o los servicios como parte del capital, pero sí cabe que se establezcan prestaciones accesorias a realizar como son dar, hacer o no hacer algo.

10. PLAN DE RRHH

El plan de recursos humanos es fundamental para contribuir en la rentabilidad y el crecimiento de nuestra empresa.

EYLOR estará formada por cuatro trabajadores, los cuáles son componentes del equipo, ya que, de esta manera minimizaremos los costes y esto será un punto positivo para nosotros, después del desembolso que actualmente estamos llevando a cabo para nuestro modelo de negocio.

Somos una compañía joven y dinámica por lo que buscaremos un capital humano capaz de involucrarse con nuestro equipo. La motivación, pasión e ilusión por conseguir que el modelo de negocio finalmente se lleve a cabo como esperábamos es fundamental para nosotros, por lo que fomentamos el trabajo en equipo, la formación y la actitud. Por este motivo, la dedicación tan exhaustiva durante meses para que nuestra compañía funcione de la manera óptima.

A partir del primer año, nos gustaría ampliar nuestra familia para poder dar servicio a todos nuestros clientes de una manera eficiente, por lo que las tecnologías tienen un papel fundamental en EYLOR, ya que, nuestra diferenciación está basada en nuestra Machine-learning.

Las distintas políticas de RR.HH. han de estar alineadas con los objetivos y estrategias definidas por EYLOR, las cuales estarán basadas en la innovación y las tecnologías como dijimos anteriormente para poder llevar a cabo un buen servicio.

Una gestión basada en Equipos de alto rendimiento, que estarán formadas por tres pilares fundamentales: finanzas, marketing y tecnología.

Como se puede observar, nuestro grupo al ser bastante homogéneo cumple estas características mencionadas anteriormente.

A continuación, se mostrará un breve resumen de los distintos departamentos que conforman EYLOR:

Departamento de operaciones

El director, Juan Carlos Durán Fernández, al ser especialista en las nuevas tecnologías se desenvolverá en un entorno de adaptación continua de los procesos operativos y estratégicos de la empresa a las necesidades de la actualidad.

Las tareas desarrolladas por el director de operaciones son las siguientes:

- Supervisión del correcto funcionamiento de todo el desarrollo del software correspondiente al emparejamiento de medidas con las tallas, además de su constante optimización y mejora.
- Administración de los recursos internos de producción, administración y recursos humanos para el desarrollo conveniente de la actividad empresarial.
- Garantizar la viabilidad y sostenibilidad de los procesos interno de la compañía, entre otras funciones.

Departamento Financiero

La directora, Carmen García González, estará dispuesta a ofrecer la mayor rentabilidad financiera a nuestro modelo para maximizar los beneficios diariamente y llevar a cabo los acuerdos óptimos con las empresas de afiliación. Estas últimas serán las que nos ofrezcan nuestros principales ingresos.

Las funciones de nuestra directora financiera son vitales para el buen funcionamiento financiero de la empresa. Sus tareas son:

- Generar indicadores y llevar a cabo el cálculo de las diferentes ratios para controlar la evolución de la compañía.
- Visión estratégica, perspectiva de futuro con varios escenarios previstos.
- Capacidad de negociación tanto en relaciones internas como externas.
- Capacidad de síntesis, filtrar y resumir mucha información.
- Desarrollará el presupuesto de tesorería, ventas, presupuesto de inversión, es decir, recogiendo las necesidades futuras, entre otras funciones.

Departamento de Marketing y Comunicación

El director, Javier Rodríguez Pérez, llevará a cabo la captación del consumidor y fidelización de este, que tendrá como consecuencia una satisfactoria experiencia de cliente, esta última es uno de los principales motivos por lo que nuestro modelo de negocio es conocido como un modelo iceberg, explicado con más detalle en el plan de marketing y comunicación.

Por lo que las tareas de un director de marketing son las siguientes:

- Tiene que llevar a cabo las acciones de crear estrategias de ventas y marketing, por lo que como consecuencia satisface las necesidades y los deseos del usuario final.

- Crear una buena imagen de marca de la compañía, y que esto se traduzca a un buen resultado en todos los ámbitos de la empresa.
- Controlar los presupuestos establecidos para el plan de marketing, donde se establecerá los recursos necesarios para poder cumplir los objetivos.
- Gestionar la relación con los clientes y empresas de afiliación, desarrollará las tareas relacionadas con las relaciones públicas y con el trato al consumidor, por lo que deberá de comportarse de manera comunicativa, accesible y proactiva para poder llevar a cabo una excelente experiencia de cliente.

Dirección

- El CEO es una figura fundamental dentro de nuestra compañía, ya que suele liderar las relaciones públicas junto con el director de marketing, y el funcionamiento de esta misma. Por eso esta figura se encargará de llevar a cabo una reunión semanal con todos los miembros de EYLOR para verificar la viabilidad y el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- El CEO del equipo, Nicolás García Alagarda, será el encargado del cumplimiento de lo pactado en las distintas reuniones y de liderar los proyectos que formarán parte de nuestro día a día.
- Las tareas del CEO son las explicadas a continuación:
- Supervisión de los departamentos de la compañía.
- Tomar las decisiones estratégicas y organizativas para la empresa.
- Constituir y comunicar la misión y visión de la empresa.
- Generar ideas innovadoras y cumplir los retos del negocio con la ayuda de la motivación hacia sus empleados, entre otras tareas.

Necesidad de personal

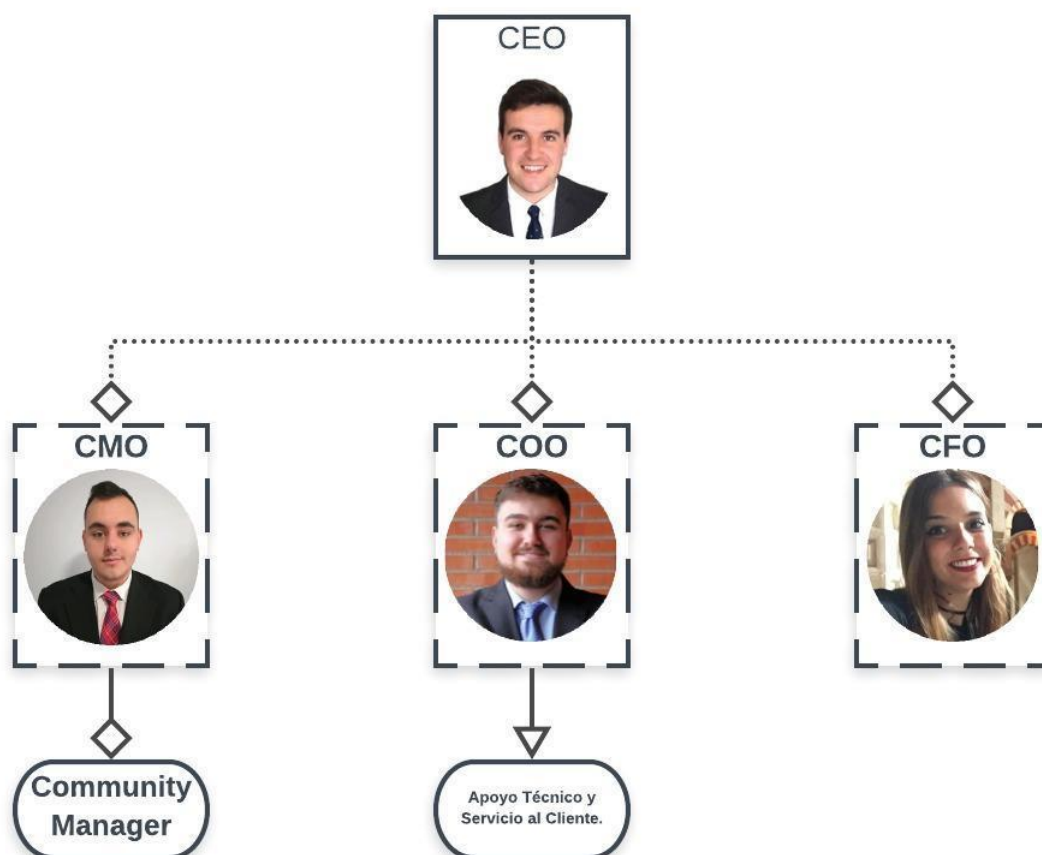
- Por último, cabe destacar que un año más tarde queremos incorporar a dos trabajadores más a nuestro equipo, los cuáles, después de llevar a cabo las pruebas pertinentes y ser elegidos a través de una decisión común por parte de los directores, serán destinados en principio a los departamentos de marketing y de operaciones, ya que, ambos son fundamentales para poder llevar a cabo una satisfactoria rentabilidad.
- Esta modificación será totalmente necesaria, ya que nos dirigimos a un amplio target y según las cifras del plan financiero comenzaremos a obtener beneficios a principios del tercer año, donde el resultado a cuenta ya obtendrá un resultado positivo.

- Esta es una labor complicada ya que hoy en día estamos rodeados de un mercado totalmente cambiante, en el que cada día existen más plataformas online, por lo que esto da lugar a la imitación constante de los productos de la competencia, donde el equipo deberá de desarrollar un esfuerzo continuo para luchar contra ello.
- Todo lo descrito anteriormente será una estrategia compartida, que llevaremos a cabo entre todos los miembros de EYLOR para conseguir los objetivos marcados por nosotros en las diferentes reuniones, y haciendo de esto, un proceso continuo.
- Las líneas estratégicas anteriores se implementarán a través de:
- Las distintas políticas de RR.HH. destacando la gestión de la comunicación, selección y gestión del talento, formación y la retribución.
- El diseño organizativo, dimensionamiento y evolución de su estructura.

Organigrama de la empresa

La organización funcional de la empresa será en departamentos, que serán los encargados de desarrollar las actividades para el funcionamiento del negocio.

Para el primer año, os presentaremos el siguiente organigrama:



Cada uno de los departamentos que aparecen en el organigrama, estará dirigido por una persona, ya que, actualmente estamos formados únicamente por 4 trabajadores que coincide con los fundadores de la compañía, a partir del primer año nuestro grupo será ampliado por dos trabajadores más a priori, que nos ayudarán a llevar cabo las distintas funciones de la empresa. Respecto al departamento de recursos humanos y el tecnológico están aún por determinar.

El director general será presidido por el CEO, acompañado por el asesoramiento de los diferentes directores de cada departamento. La dirección General se encarga de formular planes, estrategias y programas de desarrollo que permitan alcanzar a EYLOR los objetivos planteados y superar los retos que se vayan encontrando.

Departamento de RR.HH.

Este departamento se responsabilizará de las gestiones y administración del personal de la compañía, llevando a cabo la formación necesaria para la búsqueda de los buenos resultados.

EYLOR mostrará la importancia de los valores como la adaptabilidad del entorno, y requerimos la flexibilidad ante los cambios que nos enfrentamos hoy en día en el mercado, esto no quiere decir, que solo nos centremos en lo referido a las amenazas y oportunidades que se nos presenten, si no que seamos capaces de poder aprovechar las oportunidades y paliar las debilidades de la manera más optima posible.

Por otro lado, tenemos que ser capaces de generar valor que será producido por la comunicación entre los componentes de la empresa, de esta manera desarrollaremos unos de los principales pilares de nuestra cultura empresarial, el trabajo en equipo.

Por último, otro papel fundamental para afrontar las adversidades actuales es la de ser llevada cabo por un buen líder en cada departamento, ya que, este es imprescindible para poder rendir en los temas de gestión de recursos humanos. Saber organizar, persuadir y crear equipo es fundamental para llevar a cabo la incorporación de los nuevos trabajadores, su formación, y el cumplimiento de todas las responsabilidades.

11. PLAN FINANCIERO

Como hemos explicado anteriormente nuestra sociedad va a estar formada por 4 fundadores. EYLOR comenzará su actividad como sociedad limitada el 1 de enero de 2020, con una aportación de capital por parte de los socios de aproximadamente 190.000 euros, lo que supone un desembolso inicial de 47.500 euros cada uno. Más tarde procederemos a llevar a cabo la explicación sobre el resto de la financiación.

Después de llevar a cabo un eficiente plan de negocios, para obtener el máximo rendimiento de nuestra actividad y optimizar las cifras de nuestra compañía, hemos llegado a distintas conclusiones que explicaremos con detalle a continuación.

El servicio prestado por parte de EYLOR es la aplicación web donde los usuarios podrán satisfacer la necesidad tan demandada actualmente en el mercado. Según los cálculos realizados, el crecimiento de los ingresos es de un 70% el primer año, por lo que como consecuencia obtendremos 220.000 euros a 31/12/2020.

Producto servicio:	Aplicación web
Unidades:	5.000,00
Precio unitario:	44,00
Coste unitario:	20,00
Total:	
220.000,00	220.000,00
100.000,00	100.000,00
ventas	220.000,00
	220.000,00

Nuestra empresa es una *startup*, que comercializa de una manera precisa con los productos de prendas textiles existentes en el mercado, por lo tanto, nuestro poder de negociación con los proveedores es bajo, ya que, somos nuevos en el sector.

Nuestro servicio está basado es la creación de una satisfactoria experiencia de cliente, por lo que después de los estudios realizados, gracias a nuestra fuerte apuesta por la fidelización del consumidor llevaremos a cabo una captación de 5.000 clientes anuales, que será consecuente con 44 euros de beneficio por cada uno de ellos, con un coste unitario de 20 euros , estos resultados son los expuestos en la tabla anterior.

Cuenta de Resultados			(datos en miles de €)		
Periodo	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos	220,00	440,00	711,74	1.153,59	1.634,41
Aprovisionamientos	100,00	160,00	258,82	419,49	594,33
Margen Bruto	120,00	280,00	452,93	734,11	1.040,08
Costes Fijos	300,00	330,00	350,00	360,00	390,00
Margen de Explotación	(180,00)	(50,00)	102,93	374,11	650,08
Amortización	8,00	11,60	14,80	17,20	18,80
B.A.I.I	(188,00)	(61,60)	88,13	356,91	631,28
Intereses	1,99	4,93	6,73	8,27	9,46
B.A.I	(189,99)	(66,53)	81,39	348,63	621,83
Impuestos	(47,50)	(16,63)	20,35	87,16	155,46
Beneficio Neto	(142,49)	(49,90)	61,05	261,47	466,37

Basándonos en el famoso indicador financiero conocido como Ebitda expuesto en la tabla anterior, nuestra empresa tiene resultados negativos los dos primeros años y a partir del tercero comienzan los positivos, la compañía comenzará a obtener beneficios, porque habrá amortizado la inversión desembolsada de 2020.

Respecto a los costes fijos soportados por EYLOR se basan principalmente en aspectos que producen un valor añadido a nuestra aplicación. Después de realizar el estudio pertinente, nuestros costes fijos son 300.000 euros aproximadamente el primer año.

La primera de ellas es el marketing, este coste es fundamental para nosotros ofertar una satisfactoria experiencia de cliente. Este coste aumenta con el paso del tiempo por factores tales como el crecimiento de nuestros consumidores por lo que razonablemente aumenta a medida que transcurre el horizonte temporal. Por lo que, 100.000 euros serán dedicados a este servicio.

En segundo lugar, las nóminas de los trabajadores también están incluidas en esta cuantía, es decir las nuestras, ya que, somos los que llevaremos a cabo el desarrollo del servicio. La estimación está basada en torno a 100.000 euros el primer año, y 140.000 euros el segundo por el incremento de personal.

En tercer lugar, los servidores son fundamentales en nuestra *startup* para poder gestionar de una manera eficaz la actividad de nuestro negocio. Destinaremos 30.000 euros en 2020.

Por último, el software, es la herramienta informática para el sistema comparativo de las medidas proporcionadas por los clientes con la talla real de estos. El coste, será de 70.000 euros.

La última mención que comentaremos sobre la tabla anterior es el resultado a cuenta, partida fundamental de cara a los inversores porque muestra el beneficio- pérdida de la empresa. Cabe destacar el crecimiento que obtendremos en el quinto año en torno a 465.000 euros aproximadamente.

Ejercicio					
Ingresos		70,0%	60,0%	60,0%	40,0%
Inflación		2,0%	1,1%	1,3%	1,2%
Costes Fijos	300,00	330,00	350,00	360,00	390,00
Inversiones	200,00	90,00	80,00	60,00	40,00
Amortizacion (una media)	25 años				
Días en almacén	0 días	0 días	0 días	0 días	0 días
Días de cobro	30 días	30 días	30 días	30 días	30 días
Ratio de efectivo	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%
Días de pago a proveedores	45 días	45 días	45 días	45 días	45 días
Días de pago a acreedores (30 días; sindicato)	30 días	30 días	30 días	30 días	30 días
Accionistas comunes	199,23	77,37	(37,09)	(241,44)	(452,61)
Accionistas preferentes					
Deuda	132,39	72,92	69,00	63,58	52,04
Horizonte medio de deuda	15 años				

Después de los cálculos, realizados sobre la financiación y la inversión requerida para el primer año sería la siguiente:

- Los accionistas comunes, estarán formados por los cuatro integrantes del grupo, los cuáles aportaremos en torno a 199.000 euros el primer año.
 - La deuda soportada por la empresa es la calculada en la tabla anterior, donde nos financiara una entidad bancaria, durante 15 años, el cual es el horizonte medio de la deuda. El interés que tendremos que soportar frente a la deuda será de un 3,00%
- Debido a la dificultad que nos ha requerido obtener esta financiación por ser una nueva empresa introducida en el mercado, hemos tenido que garantizar nuestro activo de cara a las entidades colaboradoras, para poder recibir el dinero requerido para el servicio. El apalancamiento de la empresa es en torno al 74,5% de media en nuestro horizonte temporal.

Deuda

Apalancamiento 74,9% 74,3% 74,3% 74,8% 75,5%

Por otro lado, respecto a los días de cobro de almacén son cero porque no contamos con ningún inmovilizado tangible como puede ser un local o un almacén. Los días de cobro de los acreedores será de 30 días, este grupo está formado por los sueldos y salarios de los trabajadores. Por último, los días de cobro de los proveedores son de 45 días, estos últimos son los encargados de mantener nuestra página web, los que desarrollan nuestra aplicación y las empresas encargadas de prestar el servicio de marketing a EYLOR, el cual será llevado a cabo por una empresa externa.

A continuación, el balance de la sociedad, donde cabe destacar como hemos comentado anteriormente que el pasivo a largo plazo es mayor que a corto, debido a la financiación con el banco, así mismo, en la partida del activo (garantía para la entidad bancaria) se produce el mismo efecto.

Periodo	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
Activo Fijo		200,00	290,00	370,00	430,00	470,00
Amort. Acum.		8,00	19,60	34,40	51,60	70,40
Activo No Corriente		192,00	270,40	335,60	378,40	399,60
Existencias						
Clientes		18,08	36,16	58,50	94,82	134,34
Efectivo		16,03	20,98	27,13	35,44	44,59
Activo Corriente		34,12	57,15	85,63	130,25	178,93
Activos Totales		226,12	327,55	421,23	508,65	578,53
Accionistas		199,23	134,11	47,12	(133,27)	(324,41)
Resultado a Cuenta		(142,49)	(49,90)	61,05	261,47	466,37
Patrimonio Neto		56,74	84,21	108,16	128,20	141,96
Pasivo a L/P		123,57	183,39	235,56	279,20	309,16
Deuda a C/P		8,83	13,10	16,83	19,94	22,08
Proveedores		12,33	19,73	31,91	51,72	73,27
Acreedores		24,66	27,12	28,77	29,59	32,05
Pasivo Corriente		45,81	59,95	77,50	101,25	127,41
PN y Pasivo		226,12	327,55	421,23	508,65	578,53
EFN						
Wd		0,70	0,70	0,70	0,70	0,70

Finalmente, hablaremos sobre indicadores fundamentales para profundizar en la rentabilidad que requiere para los accionistas dicha empresa, y porque es una *startup* atractiva en el sector, no solo por la demanda esperada debido a la escasez de oferta de dicho modelo de negocio, si no por los beneficios adquiridos en ella.

ROE	-251,1%	-59,3%	56,4%	204,0%	328,5%
ROA	-63,0%	-15,2%	14,5%	51,4%	80,6%
Margen de beneficio	-64,8%	-11,3%	8,6%	22,7%	28,5%
Rotación de activos totales	0,97	1,34	1,69	2,27	2,83
Multiplicador de P.N.	3,99	3,89	3,89	3,97	4,08

Adentrándonos en las rentabilidades obtenemos los siguientes valores en los 5 años:

-ROA (*Return On Assets*): Nos indica la rentabilidad de los activos, fundamental para medir el rendimiento de la empresa, observamos como durante los dos primeros años la rentabilidad es muy baja, influenciado principalmente por ser una *startup*, aunque como vamos observando los ratios van mejorando hasta alcanzar cifras muy positivas a partir del punto muerto (3 años)

-ROE (*Return On Equity*): Este ratio es primordial ya que mide la relación entre el beneficio neto de la empresa y la cifra de fondos propio, logrando así la capacidad de la empresa para generar valor para sus accionistas. EYLOR obtendrá, al igual que con el ROA, unos valores muy positivos a partir del punto muerto. Esto, ayudará mucho en una futura búsqueda de inversores para conseguir financiación.

Además de ambas rentabilidades, es importante recalcar la importancia del ratio de rotación de los activos totales, ya que refleja la eficacia de la empresa en la gestión de sus activos para generar ventas. Vemos pues, como incluso en el segundo año EYLOR conseguirá un ratio de rotación positivo llegando al 1.34 e incrementándose gradualmente año a año.

Desinversión	2022				
		2020	2021	2022	2023
NOPAT		(141,00)	(46,20)	66,10	267,68
Amortización		8,00	11,60	14,80	17,20
FCO		(133,00)	(34,60)	80,90	284,88
- CAPEX		(200,00)	(90,00)	(80,00)	(60,00)
- INCREMENTO NWK		2,87	(13,17)	(14,65)	(24,00)
FCL		(330,13)	(137,77)	(13,76)	200,88
Terminal Value					2.148,97
FCL Total		(330,13)	(137,77)	(13,76)	2.349,85
Enterprise Value	1.023,57				
- Deuda					
Equity Value	1.023,57				

ws:	30,0%	g:	3,5%
wd:	70,0%	WACC:	13,2%
rs:	38,7%	beta:	0,70
rd:	3,0%	r _{rf} :	2,5%
		r _M :	18,0%

Flujo de caja para los accionistas	(1.023,57)	(199,23)	(77,37)	37,09	2.091,26
TIR:	14%				

Datos a destacar en las tablas anterior, es la “G” esta muestra el crecimiento de la empresa, que consta de un 3,5%.

El WACC es la rentabilidad que desean los inversores, un 13,2%.

Rs en torno a un 38,7%, conocido como la rentabilidad para los inversores, estos tienen un papel fundamental en todos los aspectos de EYLOR.

EL CAPEX, es negativo, pero va disminuyendo a medida que pasan los años, lo que quiere decir que el valor de nuestros activos va creciendo, y se le va añadiendo valor e incorporando nuevos en la compañía.

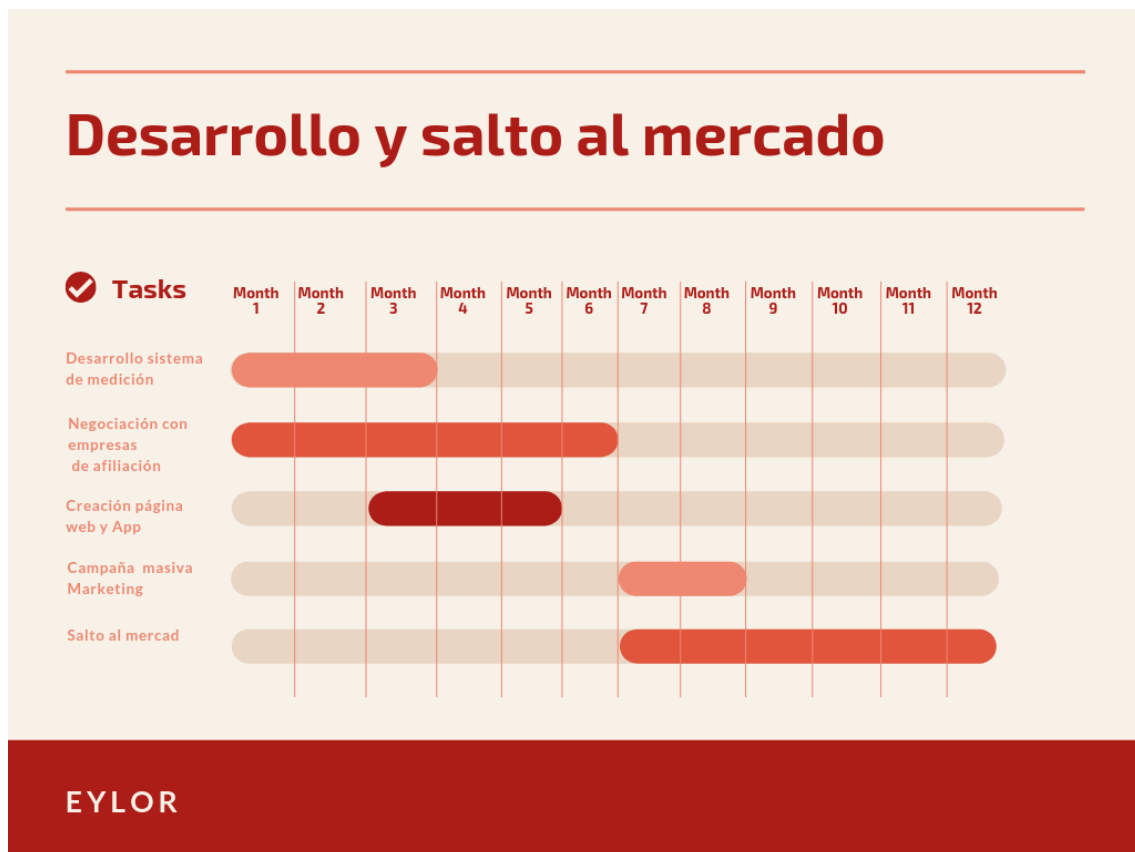
Respecto a la TIR, es de un 14% por lo que quiere decir que es un valor positivo, obtendremos un porcentaje satisfactorio de cara a la inversión requerida para el modelo de negocio.

Como conclusión, después de estudiar profundamente en los futuros números de EYLOR, podemos observar como la *startup* es atractiva en el sector, no solo por la demanda esperada debido a la escasez de oferta de dicho modelo de negocio, si no por los beneficios adquiridos en ella. Esta última afirmación está basada en el *Equity Value*, este término muestra el valor de la empresa una vez finalizado nuestro horizonte temporal, en nuestro caso es de 1.023,57 euros, esta cantidad es el valor de nuestra sociedad en bolsa.

12. CRONOGRAMA

En base a lo establecido en anteriores apartados, se programan durante dos años las siguientes actividades a realizar por EYLOR:

Año 1



Al ser una empresa en desarrollo, las tareas a realizar durante los primeros 12 meses, serán los que pongan rumbo al desarrollo de ésta. Es por ello por lo que a continuación se expandirán las siguientes actividades que tendrán lugar durante ese periodo:

- **Desarrollo sistema de medición:** la creación de esta herramienta presente en la página web y la App será subcontratada a una empresa de desarrollo de software y se estima

que se llevará a cabo en los 3 meses, dado que se trata de una comparativa entre unas medidas y otras (bajo nivel de programación).

- **Negociación con empresas de afiliación:** el contacto con estas empresas será inmediato, dándose lugar en los 6 primeros meses, ya que uno de nuestros objetivos se basa en obtener un número aproximado de modelos con los que operar en nuestro servicio de venta.
- **Creación página web y App:** crear un soporte para la venta de ropa es una actividad que será realizada de manera externa y que en términos temporales se desarrollará paralelamente a las tareas de negociación y desarrollo del sistema y que se iniciará en el 3º mes del primer año.
- **Campaña masiva Marketing:** una vez el periodo de 6 meses de desarrollo, en el cual se habrá dado lugar la puesta en marcha del servicio de venta, haya finalizado, se iniciará la campaña de Marketing para el primer año. Está será intensa debido a las cifras de ventas que se han estimado conseguir en tan solo 6 meses de actividad real y durará 3 meses.
- **Salto al mercado:** como ya ha sido adelantado, la actividad comercial de EYLOR se pondrá en marcha tras el 6º mes del primer año.

Año 2



Tras el primer año de actividad, la empresa se centrará en mantener un crecimiento estable que se trasladará al final del horizonte temporal programado (5 años). Por esta razón las tareas que se llevarán a cabo irán destinadas a los grupos de procesos en los que sustenta EYLOR:

Operativos

Orientados a los usuarios dados de alta en nuestro sistema. El propósito para crecer durante este año se basa en adquirir un mayor número de clientes de la App y/o la página web:

- **Gran campaña Marketing:** se apostará por aumentar el gasto en Marketing, sesgándolo en base a las ventas del pasado año. Esta campaña dará comienzo al inicio del año y tendrá una duración de 6 meses.

De apoyo

A modo de recordatorio, hay que indicar que dos de los procesos de apoyo de EYLOR son el sistema de medición y los portales de venta:

- Desarrollo del sistema de medición: para conseguir que el proceso de medirse sea atractivo para los clientes, desarrollaremos un proyecto de mejora que dará comienzo al inicio del 2º año y que durará 3 meses.
- Desarrollo página web y App: la renovación de los portales de venta de EYLOR será una tarea que dará comienzo tras el 6º mes del año 2 y que durará 3 meses, en los que se transformará a estos portales en lugares más atractivos en los que entrar.

Estratégicos

Por último, cabe destacar la importancia de conseguir más productos que vender con el propósito de captar a más clientes:

- Ampliación catálogo de venta: se expandirá el número de modelos en venta en ambos portales y se harán ajustes sobre los ya expuestos. Dicha actividad dará comienzo tras la actualización del sistema de medidas y durará 3 meses.

13. CONCLUSIONES

EYLOR es una **plataforma de compra online gratuita** que ofrece a sus usuarios prendas de ropa adaptadas a sus medidas corporales. Nace en un entorno en el que el *e-commerce* está en pleno auge y la compra de moda online, a pesar de estar dominada por grandes empresas principalmente, es un mercado suculento para nuevos proyectos. En este contexto, y gracias a un importante sustento tecnológico, EYLOR irrumpe como un pequeño proyecto innovador para hacer frente a los actores ya asentados.

Decimos pequeño proyecto porque nace con la participación de apenas 4 socios, los cuales creen firmemente en la viabilidad del mismo e iniciarán la actividad de la empresa el primero de 2020.

Sin embargo, la poderosa ventaja competitiva que ofrece la empresa: **personalización** de la oferta, **comodidad** en el proceso de compra y **seguridad** en la elección del producto; que se erige sobre un importante desarrollo de software basado en un algoritmo de **machine learning** (tecnología de autoaprendizaje gracias al *feedback* del cliente), potentes campañas de marketing a través de redes sociales en colaboración con perfiles influyentes y un desarrollo de operaciones con garantías (donde se da gran importancia a la atención al cliente), le permitirán irrumpir en el panorama de la moda online hasta el punto.

Desde el punto de vista operacional, los usuarios pueden acceder al servicio tanto desde la web como desde la app (iOS y Android), ambas opciones gratuitas. Tras registrarse, deben cumplimentar un sencillo formulario con seis medidas corporales concretas, las cuales son contrastadas por el algoritmo para ofrecerle a cada usuario las prendas de la base de datos que son apropiadas para dichas medidas. Después, el cliente solo deberá seleccionar la prenda que desea comprar (sin tener que elegir talla) para ser redireccionado a la web del anunciante, donde simplemente deberá proceder a pagar el producto.

Tras la compra, se le solicitará cumplimentar un formulario acerca de las medidas del producto adquirido. Este *feedback* será utilizado de forma cuantitativa como input para el autoaprendizaje del sistema de *machine learning*.

En cuanto a los aspectos económicos del proyecto, este se lanzará mediante una aportación de los socios de 40.000 € y un préstamo bancario de la misma cuantía. Los ingresos se obtendrán mediante una **comisión por venta** que rondará el 8% y se aplicará al propietario de los productos que se ofertan en la plataforma. Con esta fórmula, al término del primer año los ingresos alcanzarán la cifra de 220.000€, gracias a la captación de unos 10.000 clientes. Esta cifra, la de ingresos, se duplicará al término del segundo año y **al finalizar el tercero la compañía comenzará a ser rentable**. En este punto la **valoración de la empresa** sobrepasará ligeramente los 1.023.570 **millones de euros**, por lo que la **rentabilidad** de la compañía se situará en el **13,2%**.

En definitiva, EYLOR se suma a un sector en continuo crecimiento, pero no como un actor más, sino como una alternativa que mejora la experiencia de usuario personalizando el catálogo de productos y suprimiendo la necesidad de las devoluciones. Estos factores permitirán alcanzar una buena valoración al término de su tercer ejercicio y una notable rentabilidad, lo que la convierte en una opción muy atractiva para los inversores.