



CARLOS CUENCA

CARLA CUERVO HURTADO

SARA MORCILLO VALOR

MARTIN VEGARA IZQUIERDO

INDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO	4
2. EQUIPO.....	6
3. PRESENTACIÓN YA-YO	8
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO	10
5. ANÁLISIS DE MERCADO	13
6. PLAN ESTRATÉGICO	14
6.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	15
6.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SERVICIO	15
6.3 NECESIDAD DEL MERCADO QUE SATISFACE	16
6.4 SEGMENTOS DE MERCADO OBJETIVO	16
6.5 BUSINESS MODEL CANVAS	17
6.6 DAFO	17
6.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A CORTO PLAZO	18
6.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A LARGO PLAZO	20
7. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	21
8. PLAN DE MARKETING.....	23
8.1 ANÁLISIS DE PARTIDA.....	23
8.2 OBJETIVOS.....	24
8.3 PLAN DE ACCIÓN.....	26
8.3 CALENDARIO.....	27
8.4 KPIS O INDICADORES DE SEGUIMIENTO.....	27
9. PLAN DE OPERACIONES	29
9.1 CADENA DE VALOR.....	29
9.2 DESARROLLO DE SOCIOS CLAVES	29
9.3 CAPTACIÓN DE USUARIOS	30
9.4 DISTRIBUCIÓN	30
9.5 SERVICIOS.....	32
11. PLAN FINANCIERO.....	33
11.1. INTRODUCCIÓN	33

11.2. INVERSIONES.....	33
11.3. FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	35
11.4. PRESUPUESTO DE COSTES Y GASTOS.....	36
11.5. INGRESOS.....	40
11.6. CUENTAS ANUALES.....	42
11.7. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN.....	50
13. BIBLIOGRAFÍA	51

1. RESUMEN EJECUTIVO

1. Descripción de la actividad de la empresa

Somos un Marketplace de ropa sostenible que trabajamos mediante e-commerce.

1.1 Datos de la empresa

Nuestro principal canal es la web con dominio propio y desarrollada por nosotros mismos, se mostrará en la presentación final.

Nuestro email es yayomarketplace@hotmail.com y la persona de contacto es Carla Cuervo (ccuervohurtado@learning.eoi.es). YA-YO nace en Febrero de 2019 en los jardines de la EOI. Prestamos servicios dentro de la industria textil. Por ahora YA-YO cuenta con cuatro empleados para dar servicio a sus clientes y proveedores.

2. Equipo fundador

Somos cuatro estudiantes con una gran motivación por todo lo que atañe al cuidado del medio ambiente y reducir el segundo mercado que más contamina a nivel mundial después de la industria petrolera.

2.1 Cargos de cada miembro

CEO sería Carla Cuervo, como CTO estaría Carlos Cuenca bajo el desarrollo de toda la página web, CCO por Sara Morcillo y CMO por Carla Cuervo. Como mentora Carmen Reina.

3. Modelo de negocio

Plataforma web donde artesanos y empresarios con cadenas de producción sostenible pueden vender sus productos por medio de una suscripción. Disponemos de varias ofertas para las suscripciones, diferenciando entre autónomos y empresas y por otra parte premiando a los suscriptores anuales frente a los que tomen la decisión de vender en YA-YO solo por unos meses.

Como oferta inicial, el primer será gratis bajo cualquier tipo de suscripción.

4. Problema que resuelve

Nos preocupa el medio ambiente, somos la última generación que puede aún salvar el planeta. Es por esto que aparece YA-YO, evitando la fast fashion con cadenas de producción donde nada importa el medio ambiente ni las personas, ya que la mayoría de estas fábricas producen en países asiáticos donde los trabajadores están sometidos a explotación laboral, sin contratos y sin derechos. Muchos son los que desconocen que detrás de la última camiseta

de 30 euros que compraron había una niña de 12 años que llevaba trabajando 14 horas en el momento que la cosió.

YA-YO pretende conseguir de la industria textil sea un comercio más justo. Ayudamos a los autónomos y pequeñas empresas sostenibles a vender sus productos online. Nos encargamos de la publicidad y el posicionamiento de estos productos. También facilitamos que el cliente interesado en este tipo de producto tenga en un solo click diferentes opciones.

5. Productos ofrecidos

En nuestra página web podréis encontrar todo tipo de producto textil y accesorios con una línea de producción sostenible.

6. Descripción del mercado

En los últimos años el e-commerce ha ido creciendo hasta llegar a tener mayor importancia sobre otros formatos en la venta de productos en la industria textil. En el 2018 el número de empresas de moda que ven a este canal como el principal para vender sus productos, crece de un 18% a un 32%. En segundo lugar, se mantiene el formato multimarca. En cuanto a la sostenibilidad se considera que este tema ganará importancia en el negocio de la moda en el largo plazo. Debido a esta tendencia, muchas empresas del sector ya han implementado en su negocio distintas acciones para ser más sostenibles. El ahorro de energía es la acción que más se ha implementado seguido por actividades de reciclaje

y mayor control de residuos. Por último, pero no menos importante, existe un 15% de empresas de moda que ya han decidido implementar nuevas fibras en los materiales que usan para la fabricación de sus prendas.

6.1 Competencia

Actualmente en España hay otro Market-place con la misma línea de negocios que YA- YO. También son competencia de YA-YO las ferias y mercados artesanales donde el comprador puede obtener mas información sobre el producto, desde su producción hasta comprobar su tejido.

6.2 Ventajas competitivas

Realizaremos eventos para dar a conocer a todos nuestros proveedores y nuestra misión en el mundo de la moda sostenible. Formaremos una comunidad con intereses comunes. Esto proporcionará ofertas en ferias, en revistas, contactos..

7. Estrategia de marketing

Nuestra estrategia de marketing es principalmente en los medios digitales. La estrategia se realiza conforme a unos objetivos planteados como son la creación y fidelización de una comunidad, que aboga por la sostenibilidad. Por otro lado, también seguimos una estrategia de marketing y publicidad basada en el consumo y en la producción responsable. Conforme a los objetivos planteados marcamos unas acciones para realizar un seguimiento y alcanzar los objetivos diseñados por la marca.

8. Situación financiera

YA-YO Marketplace no recibe ninguna inversión inicial más allá de la de sus cuatro socios. El burn rate mensual será de 1400 euros y la valorización pre- money de 3000 euros. El capital con el que contamos es de 20. 000 euros.

2. EQUIPO



Carla Cuervo
Scrum Master



Sara Morcillo
Product Owner



Martin Vegara
Product Owner



Carmen Reina
Business Owner



Carlos Cuenca
Development Team

Para llevar a cabo este trabajo, cada componente del grupo ha tenido un rol específico. La repartición de roles ha sido la siguiente:

La tutorax, ha sido el **Business Owner**, es decir, se ha hecho responsable ante la empresa por maximizar el valor global de los resultados entregables. En la práctica, la función del Business Owner, es representar a la gerencia fuera del equipo, desempeñando, a su vez, un rol de Patrocinador del proyecto, buscando el mejor interés de la compañía. Por otro lado, juega un papel importante en el mapa de la organización, ya que ejerce de guía del Product Owner.

El rol de **Scrum Master** lo ha desempeñado **Carla Cuervo Hurtado**, que se encarga de conseguir un **equipo de alto rendimiento** (entendiendo como equipo al Equipo de desarrollo y al Cliente / Product Owner, así como sus relaciones con la organización y stakeholders). Se encarga de conseguir que el equipo que conozca y sienta los **principios y valores de Agile**, así como la teoría y prácticas de Scrum, con el objetivo de que los usen en sus procesos de toma de decisiones. El Scrum Master actúa como **facilitador** de reuniones donde pensar de manera conjunta y **quita los obstáculos más allá del equipo que le impiden ser ágil**.

De este modo, es el coach y líder al servicio del equipo, llevando a cabo las siguientes responsabilidades:

Velar por que todos los participantes del proyecto sigan los **valores y principios ágiles**, las reglas y proceso de Scrum y guiar la colaboración intra equipo y con el cliente / Product Owner) de manera que las sinergias sean máximas. Esto implica:

- Asegurar que exista una **lista de requisitos priorizada** y que esté preparada antes de la siguiente iteración.
- **Facilitar las reuniones** de Scrum (planificación de la iteración, reuniones diarias de sincronización del equipo, demostración, retrospectiva), de manera que sean productivas, se piense de manera conjunta, se creen sinergias y se consigan sus objetivos.
- Enseñar al equipo a **autogestionarse**. No da respuestas, si no que guía al equipo con preguntas para que descubra por sí mismo una solución.
- **Conocer el grado de motivación de cada uno de los miembros del equipo**, trabajarla con ellos y/o con las personas de la organización más relacionadas con este aspecto.
- **Quitar impedimentos** que el equipo tiene en su camino para conseguir el objetivo de cada iteración (proporcionar un resultado útil al cliente de la manera más efectiva) y poder finalizar el proyecto con éxito. Estos obstáculos se identifican de manera

sistemática en las reuniones diarias de sincronización del equipo y en las reuniones de retrospectiva.

El rol de **Development Team**, lo ha ejercido **Carlos Cuenca García**. Es la persona más técnica que siempre trabaja enfocada en el producto del proyecto, es este caso, en la página web, “Marketplace”, encargándose del código, del diseño y del correcto funcionamiento de la misma.

Finalmente, **Sara Morcillo Valor y Martín Vegara Izquierdo**, se han encargado de llevar a cabo las funciones de **Product Owner**. La principal misión es encargarse de que exista una priorización clara de los objetivos a conseguir, con el propósito de maximizar el valor del trabajo que lleva a cabo el equipo.

Las responsabilidades del Product Owner han sido:

- Realizar todo tipo de experimentos, como son entrevistas y encuestas, para ayudar a validar o rechazar las hipótesis.
- Conocer el mercado y los comportamientos de los clientes / usuarios finales, con muy buena visión de Negocio.
- Ser el representante de todas las personas interesadas (stakeholders) para conseguir una buena definición de los objetivos del producto o proyecto y de los resultados esperados.
- Idealmente el Product Owner también ha sido un tipo de usuario, un consumidor final del producto, para poder experimentar directamente si se conseguían los beneficios que hipotéticamente le deberían aportar.
- Encargarse de que exista una priorización clara de los objetivos a conseguir.
- Colaborar con el equipo para planificar, revisar y dar detalle a los objetivos de cada iteración.
- Participar en la reunión de planificación de iteración, proponiendo las hipótesis más priorizadas a desarrollar, respondiendo a las dudas del equipo y detallando los requisitos que el equipo se comprometer a hacer.

3. PRESENTACIÓN YA-YO

¿Por qué YA-YO?

Nos preocupa el medio ambiente, somos la última generación que puede aún salvar el planeta. Es por esto que aparece YA-YO, evitando la fast fashion con cadenas de producción donde nada importa el medio ambiente ni las personas, ya que la mayoría de estas fábricas producen en países asiáticos donde los trabajadores están sometidos a explotación laboral, sin contratos y sin derechos. Muchos son los que desconocen que detrás de la última camiseta de 30 euros que compraron había una niña de 12 años que llevaba trabajando 14 horas en el momento que la cosió.

YA-YO pretende conseguir de la industria textil sea un comercio más justo. Ayudamos a los autónomos y pequeñas empresas sostenibles a vender sus productos online. Nos encargamos de la publicidad y el posicionamiento de estos productos. También favorecemos que el cliente interesado en este tipo de producto tenga en un solo click diferentes opciones.

¿Qué somos?

YA-YO es una plataforma online de e-commerce donde trabajamos para acercar el sector de la moda sostenible a todas esas personas que quieren ser coherentes con sus valores. Impulsamos las prácticas de producción éticas y responsables, damos apoyo a los nuevos emprendedores del sector, y ofrecemos una moda con valores humanos al alcance de todos.

¿Quiénes somos?

YA-YO está formado por de cuatro jóvenes unidos con el objetivo común de solucionar el problema de la industria textil con la moda rápida. Conformamos un equipo multidisciplinar tanto profesionalmente como a nivel de capacidades personales. Tenemos conocimiento en el sector de la industria, economía y medioambiente con alta preparación en tecnología actual, en marketing, publicidad y comunicaciones.

¿Qué ofrecemos?

Ofrecemos a los proveedores (autónomos y pequeñas empresas) facilidades de venta y posicionamiento de mercado de sus productos. Como somos un marketplace multimarca es más fácil darse a conocer de una manera más rápida entre los clientes del mercado textil sostenible.

Al consumidor le damos la facilidad de tener en una página web diferentes marcas de ropa sostenible, haciendo mas competente este mercado y dándole la oportunidad de comprar el mismo producto entre una marca y otra sin tener que salir de casa.

¿A quién nos dirigimos?

YA-YO se dirige a mujeres y hombres entre los 25 y 45 años de edad. Las bases de segmentación de la clientela de YA-YO:

Variable demográfica:

1. Edad: 25-45 años
2. Sexo: ambos
3. Ocupación: Trabajadores
4. Poder adquisitivo: Medio/Alto

Variable Psicográfica

1. Concienciados con el medio ambiente.
2. Comprometidos con las buenas prácticas laborales.
3. Interesados en la moda.

Variable Conductual

1. Movimiento eco.
2. Cierta estatus: compran “solo lo mejor”
3. Calidad alta del producto.

Variable Geográfica

1. España

¿Cómo hacemos dinero?

Con las suscripciones de los proveedores. Hay cuotas anuales y mensuales. En función de esta elección el precio varia. La opción que mas nos renta a nosotros como empresa es que el cliente se fidelice con YA-YO durante un año.

¿Y en el futuro?

A partir del tercer año, nos gustaría tener nuestra propia marca de ropa sostenible con una cadena de suministro 100% ecológica y fomentando el trabajo en zonas rurales despobladas.

También nos gustaría desarrollar una línea de negocio donde crear actividades de eco-turismo a las fabricas de nuestra marca y así generar un beneficio económico en esas zonas rurales despobladas.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Quando nos enfrentamos a un nuevo negocio es muy importante hacer un buen estudio de la situación del entorno para poder desarrollar un plan de acción.

Para llevar a cabo este análisis, utilizaremos una herramienta llamada PESTEL.

- Factores políticos

Cada cuatro años, con el posible cambio de gobierno, deberíamos estar atentos a las cuestiones que conciernen a los impuestos y a los planes de autónomos.

También deberíamos tener en cuenta todas las subvenciones y ayudas que el gobierno saque para jóvenes emprendedores. Desde el sector de la industria textil también deberíamos estar atentos a posibles nuevas ayudas.

- Factores económicos

La economía española crecerá un 2,1% en 2019, según el Instituto de Estudios Económicos (IEE) que señala que la inercia expansiva se debilitará. Por su parte el empleo crecerá en un 1,9% y la tasa de desempleo caerá al 14,2%.

Por otra parte, la economía circular y la moda sostenible son dos modelos de negocio que crecerán. Esto nos beneficia ya que nuestra startup aparece por la necesidad de que la industria textil aun no tenga un buen plan de economía circular y poder ser más sostenible.

Según el gráfico de Acotex (2015) sobre la evolución de la facturación del comercio textil en España, se aprecia un crecimiento importante hasta el año 2006, de ahí en adelante ha empezado a decaer, debido a la crisis económica que atravesó el país. La caída ha representado un 35% aproximadamente desde el año 2006 al 2013. Se puede notar que desde el año 2014, esta cifra ha empezado a aumentar, aunque en porcentajes pequeños, debido a una recuperación de la economía española y del sector.

- Factores socio-cultural

A día de hoy, se busca vincular éxito empresarial y progreso social, para crear nuevos modelos de negocio que generen valor compartido (Modaes, 2016). Millones de trabajadores son empleados a través de las complejas cadenas de suministro de este sector, por lo que debemos asegurar que el futuro de la industria de la moda pueda proporcionarles trabajo decente, medios de vida sostenibles, esperanza e integridad.

Actualmente, la industria textil da empleo a una sexta parte de la población mundial, siendo una de las mayores del mundo. Además, en los últimos años, han nacido nuevas profesiones alrededor del *fast fashion*, como *fashion blogger*, *coolhunter*, *visual merchandiser*, etc.

Por otro lado, la moda ha sufrido un cambio radical con el impacto de la globalización, iniciándose nuevos tipos de relaciones entre los consumidores y los objetos. Se ha creado una cultura de “usar y tirar”, en la que los productos que compramos tienen una vida útil muy reducida. La moda rápida introduce una nueva forma de vestir, marcada por la dimensión de moda, y un alto contenido simbólico del objeto, además de un bajo coste psicológico, más fácil de dejar de usar porque fue muy barato.

- Factores tecnológicos

Los medios de comunicación e Internet han influido a la hora de borrar el estigma de comprar marcas baratas. El mundo del *fast fashion* ha encontrado un hábitat perfecto en las redes sociales, pues son muchas las ventajas que estas les pueden aportar a las marcas. La transformación digital genera asimismo enormes oportunidades para que los consumidores de moda prescriban tendencias, co-produzcan o personalicen prendas, expresen su identidad y difundan sus preferencias.

Respecto a los canales de distribución, en los últimos años el ecommerce ha ido creciendo hasta llegar a tener mayor importancia sobre otros formatos. En el 2019 el número de empresas de moda que ven a este canal como el principal para vender sus productos, crece de un 18% a un 32%. En segundo lugar, se mantiene el formato multimarca que son los dos canales de distribución que utilizaremos.

- Factores legislativos

La legislación sobre ecommerce es similar a cualquier negocio con tienda física. Como autónomos nos deberíamos dar de alta en la Agencia Tributaria. Tenemos que tener en cuenta la Ley Orgánica de protección de datos, las condiciones del servicio y los derechos y deberes de los clientes, la Ley de ordenación del comercio minorista y la Ley para la defensa de los consumidores.

- Factores ecológicos

Actualmente, se empieza a buscar un cambio de modelo productivo y de consumo, que elimine por completo los residuos. Es lo que se conoce como teoría de *cradle to cradle* o modelo de economía circular. En 2002, Braungart y McDonough publicaron el libro *Cradle to cradle: Remaking the way we make things*, que sentó las bases de un cambio de sistema productivo y de consumo. Se parte de la escasez de recursos para introducir un nuevo

enfoque en la economía, basado en producir un artículo pensando sus vidas útiles, para alargar su vida con nuevos usos y que finalmente puedan ser reciclados, reutilizados o re fabricados; generando el mínimo residuo.

La economía circular está basada en los conceptos de reciclaje y reutilización, y pretende generar riqueza a partir del potencial de los recursos que ya existen en el ciclo productivo. Los sistemas de producción de ciclo cerrado pretenden “*eliminar los residuos a través del reciclaje biológico o técnico de materiales o productos desechados*”, y son la oportunidad para reutilizar los materiales de un producto al final de su vida útil, como para producir compost o creando productos nuevos, evitando los residuos. Un ejemplo es Mud Jeans, de *leasing* de vaqueros, que los recupera al final de su uso, cerrando el ciclo.

Es importante la reutilización, ya que el menor impacto es no comprar nuevas prendas y utilizar las que ya están en el circuito. Existen diferentes alternativas para optimizar su vida útil, como tiendas de segunda mano o el intercambio de prendas. Como indica la firma Patagonia, referente en sostenibilidad: “*La prenda más verde es la que ya existe*”.

En los últimos años, se está comenzando a trabajar con materiales reciclados para crear nuevas prendas, como las que derivan de los envases PET. Una de las empresas pioneras en el reciclaje de prendas usadas en el gran consumo fue Nike, con su campaña *Reuse-A-Shoe*, para recuperar zapatillas viejas de deporte y transformarlas en nuevos materiales.

En un momento en que se exige una cadena de valor respetuosa con el medio ambiente, las fibras textiles recuperan su protagonismo, buscando nuevas materias primas ecológicas y fibras sintéticas, como el algodón orgánico, que no utilizan herbicidas, pesticidas ni transgénicos, evitando la contaminación. En los últimos años se ha comenzado a utilizar el tencel, una de las fibras sostenibles mejor considerada, ya que se produce en un sistema de circuito cerrado y erradica el uso de sustancias altamente tóxicas. Además, el precio de las telas sostenibles está bajando, ya que cada vez hay un mayor número de proveedores.

5. ANÁLISIS DE MERCADO

En un mundo cada vez más globalizado, el ecommerce o la compra/venta por internet se ha convertido en uno de los referentes del sector, permitiendo expandir los negocios de una forma que hace apenas 25 años era impensable.

Poco a poco, los comerciantes han sabido ver el potencial y el alcance de este tipo de negocios, siendo raro hoy día el negocio que no cuente con alguna web que ofrezca sus productos.

Actualmente existen numerosos portales de compra/venta online, tales como Amazon, Ebay, AliExpress, etc. que permiten adquirir productos de diferente índole sin importar la procedencia. Estos ecommerce venden tanto productos propios como productos de terceros, adquiriendo una comisión por su venta. Además, en algunos casos, a cambio de una suscripción o un coste adicional, estos ecommerce destacan productos específicos sobre otros similares a fin de que estos productos consigan un volumen de ventas mayor.

Sin embargo, recientemente está surgiendo un nuevo tipo de productos, con nuevos clientes que los demandan y que aún no se han implantado en muchos de estos comercios online. Una corriente que vuelve a lo tradicional, a lo clásico, a lo “hand-made”, cada vez está más presente en sectores como la moda o la alimentación, que sumado a una concienciación con los recursos del planeta y su uso, la convierten en un nicho de mercado apenas explotado aún, con multitud de oportunidades a nuestra disposición.

Por otro lado, existen aún multitud de pequeños comercios de índole artesanal y/o rural, formados en su mayoría por comerciantes que “reniegan” de la tecnología, que limitan su producción y venta a su entorno más cercano.

Finalmente, existen modistas y confeccionadores freelance y promotores de esta nueva corriente que apenas se han dado a conocer y no han tenido la oportunidad u ocasión de mostrar sus productos al gran mercado.

Es, por tanto, innegable que existe un nicho de mercado potencial basado en productos sostenibles y artesanales, en el que pocos portales online se han involucrado aún y en el que cada vez más clientes demandan dichos productos.

6. PLAN ESTRATÉGICO

6.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Como ya se ha expuesto en el análisis de mercado, actualmente existen numerosos ecommerce que ya ofrecen un servicio de compra/venta, permitiendo establecer un canal entre vendedor y cliente, sin importar idioma o lugar de cada uno.

Sin embargo, nuestro propósito es ir más allá, y abarcar un abanico de productos fuera de los habituales, unos productos con unas características y requisitos especiales, con el fin no solo de ofrecer al mercado nuevos productos de los que anteriormente no disponía, sino rescatar nuestra cultura y nuestra tradición mediante productos de toda la vida e innovadores.

Con el auge de la filosofía de productos ecológicos, sostenibles, respetuosos con el medio ambiente y de calidad, hemos querido fomentar su conocimiento y distribución facilitando que productores e interesados en adquirir estos productos se comuniquen de una forma más sencilla.

Es por ello que consideramos tan interesante el dar a conocer a productores y artesanos de estos productos, que bien por falta de interés o bien por falta de conocimientos, no han sabido abarcar un mercado más amplio.

6.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SERVICIO

Yayo ecommerce consiste en una plataforma web que da soporte a productores para mostrar su filosofía (acorde a la nuestra) mediante sus productos. Inicialmente, cada productor tiene un período de prueba, en el que puede disponer de la plataforma para probarla. Si tras dicho período de prueba el productor sigue interesado en usar dicho servicio, deberá suscribirse a un plan. Dependiendo del número de prendas que desee publicar, así como servicios extra como la promoción de sus productos, variará el tipo de suscripción.

Por otro lado, el cliente encontrará únicamente productos que se ciñen a nuestra filosofía, por lo que tienen la garantía de que los productos publicados en la web cuentan con unos requisitos mínimos, asegurando la satisfacción del cliente en todo momento.

6.3 NECESIDAD DEL MERCADO QUE SATISFACE

Tal y como se exponía en el análisis de mercado, recientemente está surgiendo una nueva corriente cada vez más consciente de la industria actual, que busca romper con los productos que ofrecen y volver a productos de una fabricación más artesanal, menos procesada, respetuosa con el medio ambiente y que a su vez sea sostenible.

Si bien es cierto que existen multitud de ecommerce que ofrezcan productos sumamente variados, aún no abundan aquellos que ofrezcan los productos de esa nueva corriente. Y es que existe un gran número de productores freelance, promotores de esta nueva filosofía, que no disponen de los medios suficientes para exponer sus productos a una escala mayor, por lo que su mercado se limita a su entorno. De igual forma, multitud de clientes que quieren conocer o conocen esta nueva tendencia, tienen en muchas ocasiones dificultades para acceder a este tipo de productos.

Es en esta disruptiva donde entra nuestra plataforma, facilitando la expansión de estos productos y expandiendo el mercado de los productores, así como permitiendo que aquellos clientes que quieran adquirirlos lo puedan hacer sin dificultad alguna.

6.4 SEGMENTOS DE MERCADO OBJETIVO

Dado que los productos que se comercializan en la plataforma cuentan con unos requisitos sumamente específicos (sostenibles, responsables con el medio ambiente, etc.), por lo general su precio es más elevado que los productos homólogos o similares de otros fabricantes.

Es por ello que el cliente no sólo debe saber a qué tipo de productos está optando, sino tener la capacidad económica de poder permitírselo. Por tanto, el segmento principal de mercado al que irían orientados los productos de nuestra web serían a aquellos clientes con cierto poder adquisitivo, seguidores de la filosofía que nosotros seguimos, normalmente con una edad comprendida entre los 18 y los 40 años.

Además, dado que los productos son artesanales, en muchas ocasiones éstos son únicos o de fabricación limitada, por lo que les confiere un carácter de exclusividad que el cliente también debe estar buscando.

6.5 BUSINESS MODEL CANVAS



6.6 DAFO

Análisis DAFO



6.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A CORTO PLAZO

Inicialmente, para llevar a cabo nuestra plataforma web con éxito, es necesario no sólo desplegar la propia plataforma con los recursos suficientes (como es normal) sino adecuarla para ofrecer un entorno óptimo tanto a productores como a vendedores. ¿Exactamente esto qué quiere decir?

Hay que tener en cuenta que actualmente la competencia es voraz, y hacerse un hueco en el mercado no es algo sencillo. Es por ello que es de suma importancia, en primer lugar, hallar esos nichos de mercado en forma de productores con la necesidad de expandir su negocio, y que al mismo tiempo trabajen con productos acordes a los que ofrece nuestro servicio.

Y en segundo lugar, pero no por ello menos importante, es saber llegar a los consumidores de la forma adecuada, ya que por muchas intenciones que tengan de adquirir productos de esta índole, poco pueden hacer si desconocen la plataforma o los productos contenidos en ella, por lo que otro gran objetivo primario consiste hacer un plan de marketing adecuado y

llevarlo a cabo, usando tanto herramientas tradicionales (como publicidad en medios de comunicación) como herramientas más actuales (redes sociales, pop-ups, etc.).

6.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A LARGO PLAZO

Una vez alcanzados los objetivos a corto-medio plazo, donde la plataforma alcance un status dentro del mercado y se consolide como uno de los ecommerce referentes de productos sostenibles y ecológicos, los objetivos siguientes se ramifican en dos grandes proyectos:

- Crear nuestra propia marca de productos, desarrollando la infraestructura necesaria para llevarla a cabo, basada en las tendencias del mercado, buscando en todo momento lo que desea el cliente. Dentro de este proyecto, y aprovechando las posibles repercusiones positivas que puede llegar a tener, se fomentará la creación de empleo en entornos rurales en los que haya una acusada despoblación y/o paro, con el fin de, no sólo reducir el índice de desempleados en zonas rurales, sino volver a poblar tantas zonas de nuestro país que poco a poco han ido perdiendo población por razones diversas.

Además, se dispondrán de diversos cursos formativos para los nuevos empleados, a fin de que comprendan nuestra filosofía y la adapten a los productos que queremos fabricar.

- Organizar eventos y/o excursiones a los entornos rurales donde se fabriquen productos de nuestra plataforma, tanto propios como de otros productores, con el propósito de acercar más el entorno rural y permitir conocer de primera mano cómo se fabrican los diferentes productos, así como a los propios productores.

7. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Debido a el empeño con la sostenibilidad, YAYO asume el compromiso de que todas sus actividades se realizarán de manera respetuosa con el medio ambiente, en un ambiente social inclusivo e igualitario y favoreciendo la gestión sostenible de los recursos naturales.

Dentro de nuestra estrategia de responsabilidad social corporativa se tienen varios compromisos:

· **Política de responsabilidad social corporativa**

Se acerca nuestro desempeño laboral a las tendencias ambientales, sociales y de buen gobierno alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible.

En la política hay un compromiso para definir e impulsar comportamientos que generen valor para nuestros grupos de interés y eviten nuestros posibles impactos en la sociedad en la que operamos.

Esta política estará disponible en la página web y tendrá que ser firmada por el presidente de la empresa, además tendrá que ser aceptada por todos nuestros clientes proveedores.

· **Identificación y análisis de riesgos ambientales, sociales y de buen gobierno**

Se identificarán a través de indicadores, todos nuestros posibles riesgos e impactos en el ámbito ambiental, social y de buen gobierno. Estos indicadores serán medidos en primera instancia para más tarde marcar unas metas de cumplimiento. Las metas tendrán que ser medibles y comprobables para poder tener un empeño de mejora continua dentro de la organización.

· **Plan de acción con grupos de interés**

Se marcará un plan de acción para la identificación de nuestros grupos de interés y para el establecimiento de diálogo con ellos. Dentro de este plan de acción se realizará una matriz de materialidad para conocer las preocupaciones de nuestros stakeholders y poder priorizar los temas para proponer y trabajar en medidas para abordarlos.

Además, se adquiere un compromiso de calidad dentro de este plan de acción. Se establecerán acciones para mejorar la satisfacción de los clientes y un sistema de evaluación de los proveedores.

· **Compromiso con publicidad y marketing responsable**

Se establecen acciones y campañas de comunicación para el cumplimiento del objetivo de desarrollo sostenible sobre consumo responsable. Algunas de las acciones serán:

- Dar visibilidad a los criterios de compra responsable
- Información en el etiquetado de productos:
 - Composición de las prendas/complementos
 - Origen
 - Condiciones de elaboración
 - Impacto del producto al final de su vida útil

Con este compromiso se marca como objetivo comunicar adecuadamente los valores de nuestros productos y sus marcas y hacer lo posible para que sean coincidentes con los valores de nuestro público objetivo.

8. PLAN DE MARKETING

8.1 ANÁLISIS DE PARTIDA

YA/YO es un marketplace en el cual abogamos por pequeñas empresas o autónomos en ambientes rurales, que quieran posicionar sus productos a través de nuestra plataforma.

Nuestra empresa tiene como valor principal la sostenibilidad y la producción y consumo responsable. Por ello, todas nuestras campañas de marketing y publicidad están basadas en crear **una comunidad de clientes** que, atraídos por la sostenibilidad y el negocio responsable, busquen en nuestra plataforma la mejor opción para la compra de **moda sostenible**.

Para ofrecer a nuestros clientes la visibilidad y el contacto con mayor número de personas utilizamos nuestra página web y nuestras redes sociales.

[Yayo Marketplace](#)

[Instagram Yayo market place](#)



A través de nuestras redes sociales y página web no solo exponemos nuestros servicios, si no que establecemos un diálogo y una comunicación activa con nuestros clientes. Además, se cuenta con un

blog de actualidad y con descripciones en fotos publicadas en redes, para que además de ser una plataforma de servicios, también sea una fuente de información.

En nuestras plataformas se encuentran accesorios que permiten realizar estadísticas del número de visitas recibidas e interacciones de las personas que se interesan por nuestro trabajo.

8.2 OBJETIVOS

Se marcan unos objetivos de marketing, en línea de crear una comunidad de clientes atraídos por nuestra principal propuesta de valor: **la moda sostenible**.

Existen tres objetivos principales:

· Incrementar la notoriedad digital de la empresa:

- Crear **identificación corporativa** de perfiles en nuestras plataformas digitales.
- Profesionalizar nuestras herramientas de marketing digital, por ejemplo: aumentar el tráfico de la página web con Google Analytics o aumentar el alcance en Twitter y Facebook. **Crear Twitter y Facebook de la marca**
- Llegar a los **20 mil seguidores** en un periodo de 3 años en nuestras redes sociales.
- Aumentar el tráfico de la página web a **1000 visitas al mes** a finales del primer año.
- Definir los **influenciadores en redes sociales** que tengan una línea de trabajo relacionada con la sostenibilidad.
- Hacer **campañas de comunicación** específicas para los eventos.
- Estrategia **SEO y Link Building**. **Aparecer en la primera página de Google** en búsquedas.
- Estrategia para seguir y establecer relaciones con personas de interés en las redes sociales. Aumentando el **compromiso de publicación en un 25%** cada año.

· Aumentar la comunidad

- Comunicación y alianzas con medios de temática sostenible para presentar la publicidad y los servicios ofrecidos por YA/YO.
- Conseguir de 100-150 seguidores en Instagram al mes.
- Aumentar unos 20 seguidores en otras redes sociales como Twitter o Facebook.
- Aumentar la comunicación con nuestros clientes por diferentes vías hasta conseguir más de **200 interacciones** con clientes o posibles clientes.
- Realización de **eventos** en los que dar a conocer la marca y crear valor para ambos segmentos de clientes.
- Hacer **campañas de comunicación** específicas para los eventos. Implementar estrategias de contenido coordinado entre todas nuestras plataformas de exposición.
- Creación de contenido por blog, newsletter o boletín informativo que cree **compromiso** con la marca.

· Captación de clientes

- Conseguir más de **75 clientes por suscripción al año**.
- Hacer **campañas de comunicación** específicas para los eventos.
- Conseguir al menos **15 direcciones de correo** de personas interesadas en nuestro proyecto en los primeros meses.

8.3 PLAN DE ACCIÓN

A través de unos objetivos marcados, se plantea un plan de acción para conseguir estos objetivos.

· Incrementar la notoriedad digital de la empresa:

- Mejorar la identidad corporativa de los perfiles de todas nuestras plataformas. Esto lo conseguiremos con un **diseño gráfico** que sea característico y en la misma línea para que sea reconocible para el usuario.
- Investigar y dar a conocer temáticas y proyectos relacionados con la sostenibilidad en redes sociales para crear contenido. Realizar al menos **3 blogs o pies de foto** a la semana con información sobre sostenibilidad en el sector textil.
- Hacer campañas de todas las temporadas (**2 al año**) con evento para hacer promoción de las nuevas líneas.
- Realizar **base de datos** con **sitios web y blogs de interés** para crear alianzas de link building. Crear una lista con **empresas y personalidades** a las que vamos a seguir en redes sociales para intentar interactuar con ellos.
- Excel con las **keywords más buscadas** para realizar la estrategia de **SEO** en publicaciones para las redes sociales y nuestra página web.
- **Unión con grupos en redes sociales** que hablan y comentan sobre la moda sostenible y el consumo responsable como The Circular Project, La semana de la moda sostenible.

· Aumentar y fidelizar la comunidad

- Comentar y establecer comunicación abierta aprovechando las interacciones con nuestra comunidad. Realizar un **seguimiento del 100% de comentarios** y a medida que vayan aumentando los comentarios reducir ese 100% hasta un 50% mínimo.
- Realizar un **calendario de contenido y publicación** por temáticas, por semana y por red social.
- Seguir a posibles clientes en redes sociales y personas de interés.
- Acercamiento y establecimiento de **comunicación con asociaciones de autónomos y artesanos de zonas rurales**.
- Utilizar **email para realizar estrategia de marketing**, dando la bienvenida a nuevos clientes tanto de nuestros servicios (por suscripción) como a personas que compran a través de

nuestra página web. Darles un seguimiento de últimas noticias de nuestro trabajo, invitarles a nuestros eventos..

· Captación de clientes

- Tener presencia en **eventos rurales** dedicados a la moda sostenible.
- Publicitarnos y darnos a conocer en **mercados artesanales**.
- **Organización de eventos** para establecer networking con nuestros grupos de interés.

8.3 CALENDARIO

Para establecer una estrategia de marketing digital no hay que centrar el presupuesto en un coste fijo. El coste no tiene que ver tanto con cuánto se va a gastar , sino con cómo se va invertir el dinero para conseguir resultados en función del margen, de la capacidad de conversión y del coste de captación de clientes.

Aun así se plantea un calendario semanal de publicaciones en instagram y blogs de la web.

LUN.	MAR.	MIÉ.	JUE.	VIE.	SÁB.	DOM.
		 Presentación proveedor				
BLOG				NEWSLETTER		

Los contenidos del blog se centrarán en presentar y dar información del sector textil sostenible, mientras que en la newsletter, se presentarán noticias semanales, ambientales y sociales relacionadas con el sector o el mundo rural.

También se aprovechará la comunicación con el cliente para presentar las nuevas marcas que se hagan socios de YAYO.

8.4 KPIS O INDICADORES DE SEGUIMIENTO.

Para poder comprobar que nuestros objetivos son realistas y están a nuestro alcance, se realizará un seguimiento de su cumplimiento. Para este seguimiento se utilizarán los siguientes indicadores:

· Incrementar la notoriedad digital de la empresa:

- Tráfico de la web con Google Analytics
- Alcance de las publicaciones en Instagram
- Número de impresiones de las publicaciones, blog, newsletter..
- Nivel de compromiso de nuestra comunidad con nuestras publicaciones: comentarios, “likes”...
- Número de sitios que publican noticias, informes, artículos y proyectos de nuestro trabajo.
- Posicionamiento en primera página de búsqueda de Google.
- Número de tráfico orgánico de la página web e Instagram.

· Aumentar y fidelizar la comunidad

- Número de formularios entrantes para solicitar suscripción.
- Número de llamadas y mails recibidos pidiendo información sobre nuestro proyecto.

9. PLAN DE OPERACIONES

9.1 CADENA DE VALOR



9.2 DESARROLLO DE SOCIOS CLAVES

Para este punto vamos a usar las redes sociales y Google Analytics para segmentar muy bien las necesidades de nuestro cliente. Nos centraremos en averiguar información geográfica, edad, gustos, productos mas demandados, si comprar o no en otras plataformas similares o en tiendas de moda sostenible... Así podremos mejorar día a día nuestra plataforma y ser más competitivos en el mercado.

9.3 CAPTACIÓN DE USUARIOS

Como la compra online es una compra un tanto fría, ya que no hay contacto con el vendedor, desde YA-YO queremos restar frialdad utilizando algoritmo de personalización en cada visita y un chat online que nos permita comunicarnos al momento con nuestros clientes.

Pero aún así sigue teniendo un toque frío que debemos contrarrestar si queremos que nuestros clientes generen unos ciertos vínculos con nosotros y así podamos fidelizarlos.

Para ello, contactaremos con el cliente y con el proveedor después de realizar el pedido, para asegurarnos que han recibido el producto y que el proceso de compra ha ido bien.

Hemos pensado que, en nuestras primeras compras, adjuntaremos al correo un código de descuento para compras futuras.

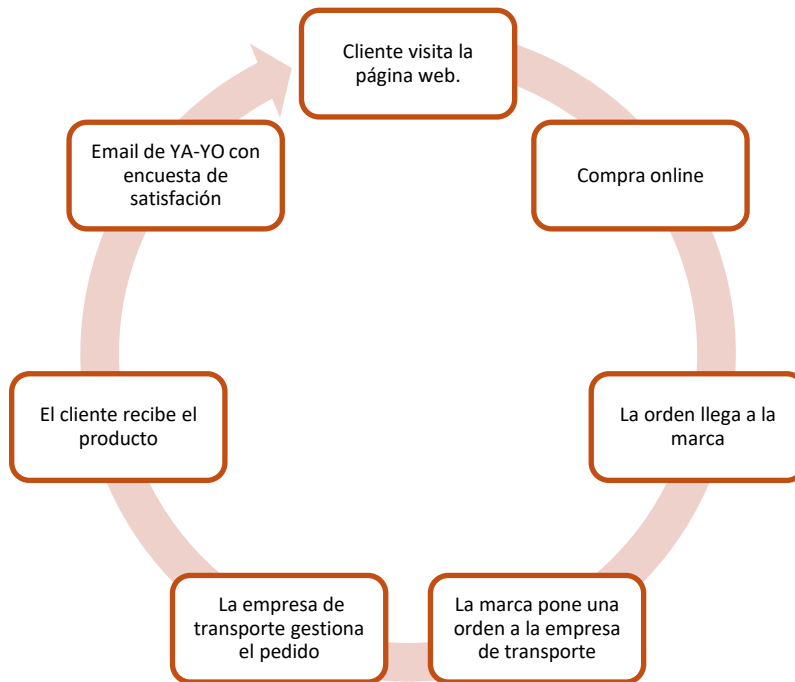
El desarrollo de la web será un punto clave en nuestro negocio.

Estos emails tienen la finalidad de recoger feedbacks de nuestros clientes y proveedores y ver qué cosas podemos mejorar.

9.4 DISTRIBUCIÓN

La distribución es una parte esencial del proyecto, ya que supone una parte importante de aportación de valor hacia el cliente. Un buen canal de distribución proporcionará una mejor aportación de valor hacia el cliente.

El sistema básico a la hora de realizar la distribución de nuestros productos a los clientes es la siguiente:



En primer lugar, el cliente que tenga la necesidad de adquirir uno de los productos que proporcionamos, entrará en la página web y realizará la compra correspondiente. En el momento recibamos el pedido, se emitirá la orden de pedido a la marca en cuestión a través de email y llamada. La marca se encarga de ponerse en contacto con el distribuidor, el cual recogerá el paquete y se lo entregará al cliente. Cuando el cliente reciba el pedido YA-YO emitirá un correo con una encuesta de satisfacción del cliente.

El proveedor por ahora, es el encargado de realizar las ordenes de recogidas y el encargado de los costes de distribución el cliente, que dependiendo de su zona geográfica será diferente.

El tiempo estimado de recepción de los productos será de 1-2 días, por lo que observamos cómo se trata de un tiempo bastante reducido, con ello conseguiremos mejorar la experiencia de compra al consumidor.

9.5 SERVICIOS

Además de nuestro servicio de venta dentro de la industria textil, nos encargaremos de enviar en nuestras newsletters donde educar y crear conciencia sobre la fast fashion.

11. PLAN FINANCIERO

11.1. INTRODUCCIÓN

El plan económico-financiero de este TFM aporta información clave acerca de la rentabilidad, solvencia y liquidez de la iniciativa empresarial. Este plan determinará la viabilidad global del proyecto YAYO mediante la concreción en términos monetarios de estimaciones realizadas en los planes anteriores, es decir, se valorarán los ingresos obtenidos mediante las diferentes suscripciones y los costes relacionados a las actividades de marketing y de recursos humanos.

11.2. INVERSIONES

La inversión comprende todos los elementos patrimoniales destinados a la actividad de la empresa, entre los que podemos distinguir:

- Inmovilizado material
- Inmovilizado intangible
- Gastos para puesta en marcha

Debido a la magnitud del plan financiero, todos los datos aquí recogidos en las siguientes tablas son datos anuales, estando todos los cálculos realizados en el fichero Excel.

El inmovilizado material hace referencia a los equipos informáticos como son los ordenadores y periféricos de cada uno de los emprendedores, es decir, el equipo aporta dichos equipos desde un principio. En nuestro caso, cabe destacar que, al ser un Marketplace, es decir, una página web, no hay gastos de establecimiento, ni de maquinaria, ni de elementos de transporte, ni de terrenos, etc.

Por otro lado, el inmovilizado intangible, hace referencia a los programas informáticos como el Instagram, utilizando dicha aplicación como red de contactos y también la página web, que es el Marketplace, es decir, donde se realizan todas las compraventas de las prendas y accesorios artesanales.

Por último, los gastos relacionados con la puesta en marcha también son un tipo de gasto que adquirimos, como los programas informáticos, es decir, no los aporta el equipo.

Tabla 1 Inversiones Iniciales.

INVERSIONES Iniciales				TOTAL ACTIVOS Iniciales
Conceptos	Valor de las que APORTAMOS	Importe de las que ADQUIRIMOS	% IVA Soportado de las que ADQUIRIMOS	
INMOVILIZADO	3.000,00 €	4.500,00 €		7.500,00 €
Equipos Informáticos y de las Comunicaciones	3.000,00 €		21%	3.000,00 €
Total Inmovilizado Material	3.000,00 €			3.000,00 €
Programas Informáticos y Páginas Web		2.500,00 €	21%	2.500,00 €
Total Inmovilizado Intangible	0	2.500,00 €		2.500,00 €
Gastos de Puesta en Marcha y Constitución		2.000,00 €	21%	2.000,00 €
Gastos para Puesta en Marcha	0	2.000,00 €		2.000,00 €

11.3. FUENTES DE FINANCIACIÓN

La actividad de YAYO no conlleva la compra de materia prima, por lo que no habrá existencias de materias primas ni tampoco inversión necesaria para realizar pagos a proveedores.

A pesar de que los cobros de las suscripciones son al momento, no se tiene suficiente caja como para hacer frente a los gastos de personal y marketing durante los primeros meses del ejercicio de la empresa.

A continuación, en la siguiente tabla se muestra el tipo de financiación a la que se recurre, para llevar a cabo la inversión necesaria, para el correcto funcionamiento de YAYO.

Tabla 2 Fuentes de Financiación.

FINANCIACION Inicial	
Conceptos	Importe de la FINANCIACIÓN
DEUDAS (Pasivo)	20.000,00 €
Préstamos Financieros y Crowdfunding	20.000,00 €
Préstamos de Socios, Familiares y Amigos	- €
Total Préstamos	20.000,00 €

Tabla 3 Características del Préstamo.

DEVOLUCIÓN PRÉSTAMO FINANCIERO y CROWDLENDING			
Interés	Pagos por Año	Meses de Carencia	Gastos Formalización
5,0%	12	0	0,0

11.4. PRESUPUESTO DE COSTES Y GASTOS

En este capítulo, se recogen los distintos gastos asociados a la actividad de la empresa, tales como:

- Costes de personal
- Gastos de marketing

En cuanto al coste de personal, en YAYO, los únicos empleados son los 4 emprendedores que forman parte del equipo.

Todos los trabajadores deben cumplir la obligación de tributar por sus ingresos ante Hacienda y cotizar por su actividad laboral frente a la Seguridad Social. Mientras que los trabajadores por cuenta ajena cotizan en el Régimen General, los trabajadores por cuenta propia lo hacen en su propio Régimen, el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA).

Se ha decidido que, cada componente cobra un salario bruto anual de 11.332,2€, siendo exactamente la base mínima actualizada desde el 1 de enero de 2019 (944,35€/mes), por lo tanto es obligatorio pagar el RETA, el cual inicialmente se aprobó una cuota de 50 euros al mes para jóvenes menores de 30 años (Real Decreto - Ley, 4/2013), que se amplió a mayores de 30 años unos meses después con la aprobación en septiembre de 2013 de la Ley de Emprendedores, en buena parte debido a las peticiones que desde todo tipo de foros se realizaron en dicho sentido y ahora desde el 1 de enero de 2019, la tarifa plana para nuevos autónomos es de 60 euros al mes. Indicar que, dicha cuantía de la tarifa plana se va incrementando en función del tiempo.

La nueva tarifa plana 2019 queda del siguiente modo:

- 0-12 meses:
 - Si eliges la base mínima de cotización pagarás 60 euros para cubrir las contingencias comunes y profesionales (no están incluidos ni el cese, ni la formación profesional).

- Si eliges una base más elevada, se aplica una reducción del 80% a la cuota.
- 12-18 meses: se aplica una reducción del 50% a la cuota. Si has elegido la base mínima se quedará en 141,65€/mes.
- 18-24 meses: se aplica una reducción del 30% a la cuota. Si has elegido la base mínima se quedará en 198,31€/mes.

Además, debes tener en cuenta que, si eres mujer menor de 35 años u hombre menor de 30, todavía disfrutarás de 12 meses más de bonificación.

Por lo que del mes 24 al 36 seguirás aplicando el 30% de bonificación. Es decir, tendrás un año más pagando los 198,31€ mensuales.

Tabla 4 Costes de personal.

Recursos Humanos (RRHH) - Sueldos y Salarios			
	Total Anual		
Conceptos	Importe Sueldo Bruto ANUAL	RETA ANUAL y Seg.S	Total Coste Empresa ANUAL
Emprendedor/a -Carla Cuervo Hurtado	11.332,20 €	720,00 €	12.052,20 €
Emprendedor/a -Carlos Cuenca García	11.332,20 €	720,00 €	12.052,20 €
Emprendedor/a -Sara Morcillo Valor	11.332,20 €	720,00 €	12.052,20 €
Emprendedor/a -Martín Vegara Izquierdo	11.332,20 €	720,00 €	12.052,20 €
Subtotal A (Socios)	45.328,80 €	2.880,00 €	48.208,80 €

Los gastos de marketing están constituidos por los siguientes tipos de Marketing:

- Marketing Digital (SEO y SEM)
- Marketing Offline (Publicidad, RRPP y Promociones)
- Gastos de Marketing (on y off) independiente de las ventas.

A continuación, se explica con más detalle cada tipo de Marketing.

El coste del Marketing Digital (SEO y SEM) as campañas de las redes sociales se calcula en función de un coste de captación unitario de nuevos usuarios a través de las redes sociales

El concepto de SEM (Search Engine Marketing) se refiere a la promoción de un sitio web en los buscadores mediante el uso de anuncios de pago a través de plataformas. Mediante esta estrategia el objetivo es dar visibilidad inmediata a nuestro sitio Web, ya que desde que configuramos las campañas y pujamos por salir, nuestros anuncios tienen la posibilidad de aparecer.

Por otro lado, el concepto de SEO (Search Engine Optimization) se refiere al trabajo de optimización y de aumento de la popularidad de un sitio web, con el objetivo de que dicho sitio sea rastreable por los motores de búsqueda, indexado correctamente y suficientemente relevante para que algunas o muchas de las páginas sean mostradas en las primeras posiciones de los buscadores para determinadas consultas de búsqueda de los usuarios.

Por lo tanto, se trata de conseguir aparecer en los primeros resultados (lo ideal es en la primera página, y a ser posible, en las cinco primeras posiciones) de un buscador para un conjunto de búsquedas que nos interesan.

El Marketing Offline se compone por aquellas acciones relacionadas con la publicidad y promociones en revistas, etc.

Por último, los Gastos de Marketing (on y off) independiente de las ventas, hacen referencia a los eventos que se realizan cada dos o tres meses para promocionar nuevas colecciones.

A continuación, se muestra en la Tabla 5, los gastos de Marketing mencionados anteriormente.

Tabla 5 Gastos de Marketing del 1º y 2º Ejercicio.

Conceptos	% sobre ventas	Totales 1º Ejercicio	Totales 2º Ejercicio
1. Marketing Digital (SEO, SEM, etc)	8%	4.048,00 €	5.016,00 €
2. Marketing Offline (Publicidad, RRPP, Promociones, etc)	4%	2.024,00 €	2.508,00 €
3. Gastos de Marketing (on y off) independiente de las ventas		1.500,00 €	1.500,00 €
Costes de Marketing		7.572,00 €	9.024,00 €

11.5. INGRESOS

Los ingresos que se obtienen en YAYO (Market-place) provienen de las diferentes suscripciones. Existen 6 tipos de suscripciones, dependiendo del plazo de pago y del tipo de cliente que se suscribe, autónomo o empresa.

A continuación, en la Tabla 6, se muestran los diferentes tipos de suscripción con sus respectivos importes.

Tabla 6 Tipos de suscripción con su importe.

¿Qué vamos a vender?	¿Cómo medirlo?	¿A qué precio vamos a vender?	% IVA Repercutido
Productos / Servicios		Importe Sin IVA	
Suscripción anual a Autónomo	€/año	500,00 €	21%
Suscripción anual a Empresa	€/año	750,00 €	21%
Suscripción mensual a Autónomo	€/año	50,00 €	21%
Suscripción mensual a Empresa	€/año	150,00 €	21%
Suscripción frac. a Autónomo	€/año	700,00 €	21%
Suscripción frac. a Empresas	€/año	1.000,00 €	21%

Seguidamente, en la Tabla 7, se muestra la previsión de ingresos derivada de la estimación de ventas (suscripciones) durante el 1º Ejercicio y durante el 2º Ejercicio.

Tabla 7 Ingresos previstos del 1º y 2º Ejercicio.

Concepto	Precio de Venta Unitario		Totales	Totales
Suscripción anual a Autónomo	500,00 €	Uds. a vender o Euros a facturar	10	10
		Total Venta Mensual	5.000,00 €	5.000,00 €
Suscripción anual a Empresa	750,00 €	Uds. a vender o Euros a facturar	14	19
		Total mes	10.500,00 €	14.250,00 €
Suscripción mensual a Autónomo	50,00 €	Uds. a vender o Euros a facturar	10	17
		Total mes	500,00 €	850,00 €
Suscripción mensual a Empresa	150,00 €	Uds. a vender o Euros a facturar	8	16
		Total mes	1.200,00 €	2.400,00 €
Suscripción frac. a Autónomo	700,00 €	Uds. a vender o Euros a facturar	12	16
		Total mes	8.400,00 €	11.200,00 €
Suscripción frac. a Empresas	1.000,00 €	Uds. a vender o Euros a facturar	25	29
		Total mes	25.000,00 €	29.000,00 €
Total Ventas			50.600,00 €	62.700,00 €

Como se puede observar, de un año a otro, se ha incrementado el número de clientes/suscripciones, obteniéndose así, mayores ingresos. De esta forma, se ha estimado un incremento en las ventas del 20% cada año con respecto al anterior, para los 3 años siguientes (3º, 4º y 5º año del ejercicio).

El pago del importe de cada suscripción se realiza mediante soporte digital (tarjetas crédito, débito, etc.), cobrándose el 100% de suscripciones al contado.

11.6. CUENTAS ANUALES

CUENTA DE RESULTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Una vez obtenido el resultado de explotación y para determinar el resultado neto global de nuestro proyecto, es necesario calcular el resultado financiero y extraordinario del mismo. Por un lado, el resultado financiero se obtiene mediante la diferencia entre los ingresos y los gastos financieros o costes derivados de las fuentes de financiación externa. Por otro lado, el resultado extraordinario resulta de la diferencia entre los ingresos y los gastos derivados de actividades no ordinarias para la empresa.

Tabla 8 Cuenta de Resultados.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suscripción anual a Autónomo	5.000,00 €	5.000,00 €	6.000,00 €	7.200,00 €	8.640,00 €
Suscripción anual a Empresa	10.500,00 €	14.250,00 €	17.100,00 €	20.520,00 €	24.624,00 €
Suscripción mensual a Autónomo	500,00 €	850,00 €	1.020,00 €	1.224,00 €	1.468,80 €
Suscripción mensual a Empresa	1.200,00 €	2.400,00 €	2.880,00 €	3.456,00 €	4.147,20 €
Suscripción frac. a Autónomo	8.400,00 €	11.200,00 €	13.440,00 €	16.128,00 €	19.353,60 €
Suscripción frac. a Empresas	25.000,00 €	29.000,00 €	34.800,00 €	41.760,00 €	50.112,00 €
Ventas (Ingresos)	50.600,00 €	62.700,00 €	75.240,00 €	90.288,00 €	108.345,60 €
Margen Bruto s/Ventas	50.600,00 €	62.700,00 €	75.240,00 €	90.288,00 €	108.345,60 €
Sueldos y Salarios (Socios y Empleados)	45.328,80 €	45.328,80 €	45.328,80 €	45.328,80 €	45.328,80 €
Cargas Sociales (RETA y Seg Soc a Cargo Emp)	2.880,00 €	7.200,00 €	9.600,00 €	9.600,00 €	9.600,00 €
Marketing (on y off)	7.572,00 €	9.024,00 €	10.377,60 €	11.934,24 €	13.724,38 €
Gastos de la Puesta en Marcha y Formalización	2.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Resultado Operativo (EBITDA)	- 7.180,80 €	1.147,20 €	9.933,60 €	23.424,96 €	39.692,42 €
Dotación Amortizaciones	1.375,00 €	1.375,00 €	1.375,00 €	1.375,00 €	- €
Total Gastos de Explotación	59.155,80 €	62.927,80 €	66.681,40 €	68.238,04 €	68.653,18 €
Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)	- 8.555,80 €	- 227,80 €	8.558,60 €	22.049,96 €	39.692,42 €
Gastos Financieros	917,99 €	733,24 €	539,04 €	334,90 €	120,31 €
Resultado Financiero	- 917,99 €	- 733,24 €	- 539,04 €	- 334,90 €	- 120,31 €
Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales	- 9.473,79 €	- 961,04 €	8.019,56 €	21.715,06 €	39.572,11 €
Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)	- 9.473,79 €	3.358,96 €	8.019,56 €	21.715,06 €	39.572,11 €
Provisión Impuesto sobre Beneficios	- €	839,74 €	2.004,89 €	5.428,77 €	9.893,03 €
Resultado Neto	- 9.473,79 €	2.519,22 €	6.014,67 €	16.286,30 €	29.679,08 €

El resultado del primer ejercicio es de 9.473,79 € de pérdidas, pasando a partir del segundo año a tener un beneficio neto positivo, alcanzando en el 5º año un resultado de 29.679,08 €.

Tabla 9 Indicadores sobre la cuenta de resultados.

Indicadores Cuenta de Resultados	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crecimiento Ventas (%)		24%	20%	20%	20%
Crecimiento Margen Bruto (%)		24%	20%	20%	20%
Crecimiento EBITDA (%)		116%	766%	136%	69%
Crecimiento EBIT (%)		97%	3857%	158%	80%
Crecimiento Beneficio Neto (%)		127%	139%	171%	82%

Margen Bruto / Ventas	100%	100%	100%	100%	100%
EBITDA	-14%	2%	13%	26%	37%
EBIT (o BAI)	-17%	0%	11%	24%	37%
Beneficio Neto / Ventas	-19%	4%	8%	18%	27%

Se observa cómo hay un gran crecimiento del Margen Bruto en el segundo año, siendo estimados los crecimientos posteriores relacionados con las ventas en un 20%. Además, el Margen Bruto sobre ventas siempre es 100% ya que no se compra ningún tipo de materia prima.

En el quinto año la empresa tendría un 37% de EBITDA y un 27% de Beneficio Neto, un resultado muy positivo.

TESORERÍA

El estado de tesorería, que refleja los movimientos de la misma, cobros y pagos, y como consecuencia el saldo de disponible. En este caso, el Excel no ha calculado la hoja de flujos de caja para los 5 años de ejercicio, por eso a continuación, solo se muestran los flujos de caja para los dos primeros años del ejercicio.

Indicar que, la inyección en caja de 14.555,00 € en el año 0, hace referencia a la Tesorería Sobrante después de pagar las Inversiones Adquiridas.

Tabla 10 Flujos de Caja.

Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2
Cobro de Ventas + IVA Repercutido		61.226,00 €	75.867,00 €
Retenciones IRPF		6.799,32 €	6.799,32 €
Total Entradas		68.025,32 €	82.666,32 €
Sueldos y Salarios de Socios		- 45.328,80 €	- 45.328,80 €
Cargas Sociales (RETA y Seg Soc a Cargo Emp)		- 2.880,00 €	- 7.200,00 €
Marketing (on y off)		- 7.572,00 €	- 9.024,00 €
Gastos financieros		- 917,99 €	- 733,24 €
Devolución del Capital de los Préstamos		- 3.611,11 €	- 3.795,86 €
IVA Soportado Inversiones y Gastos de Explotación		- 1.590,1 €	- 1.895,04 €
Total Salidas		- 61.900,00 €	- 67.976,94 €
Caja Generada		6.125,32 €	14.689,38 €
Saldo Inicial		14.555,00 €	20.675,30 €
Saldo Final antes	- €		
Inyección en Caja	14.555,00 €		
SALDO FINAL después	14.555,00 €	20.675,30 €	35.364,68 €

Indicar que, a pesar de que en documento Excel, el gasto del RETA del segundo año lo estima igual que el del primer año, es decir, de 60 €/mes por persona, como se ha explicado anteriormente, al segundo año equivale a 150 €/mes por cada componente del equipo, es decir, 7.200 €/año entre todo el equipo.

Además, se observa el Cash Flow anual de la empresa durante los 2 primeros años. En caso de querer tener un análisis de los flujos de caja más detallado, puede ir al fichero Excel del plan financiero, dónde podrá encontrar los estados de flujos de caja mensuales y anuales.

BALANCE DE SITUACIÓN PROVISIONAL

A continuación, en la Tabla 11, se analiza la situación patrimonial de la empresa, es decir, las inversiones de la empresa y cómo se financian.

En la estructura del balance de situación se puede observar, por un lado, la composición del activo que expresa los bienes y derechos de la organización, y, por otro lado, las partidas de pasivo que recogen las fuentes de financiación del activo.

Tabla 11 Balance de Situación.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inmovilizado Material	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
- Amort. Acumul. Inmovil. Material	- €	- 750,00 €	- 1.500,00 €	- 2.250,00 €	- 3.000,00 €	- 3.000,00 €
Inmovilizado Intangible	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
- Amort. Acumul. Inmovil. Intangible	- €	- 625,00 €	- 1.250,00 €	- 1.875,00 €	- 2.500,00 €	- 2.500,00 €
Gastos Amortizables Netos	2.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Activo No Corriente ("Inmovilizado")	7.500,00 €	4.125,00 €	2.750,00 €	1.375,00 €	- €	- €
Realizable (Clientes, Deudores y H.P. Deudora)	945,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Tesorería (Disponible)	14.555,00 €	9.201,01 €	7.251,32 €	17.104,70 €	35.158,02 €	66.287,40 €
Activo Corriente ("Circulante")	15.500,00 €	9.201,01 €	7.251,32 €	17.104,70 €	35.158,02 €	66.287,40 €
TOTAL ACTIVO	23.000,00 €	13.326,01 €	10.001,32 €	18.479,70 €	35.158,02 €	66.287,40 €

Capital (Inversores Internos)	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Remanente y Resultados Ejerc. Anteriores	- €	- €	- 9.473,79 €	- 6.954,57 €	- 939,90 €	15.346,40 €
Resultado del Ejercicio (incluye Crowdf Recompensa)	- €	- 9.473,79 €	2.519,22 €	6.014,67 €	16.286,30 €	29.679,08 €
Acreedores L.P. Financ. (Préstamos y Crowdlending)	3.000,00 €	- 6.473,79 €	- 3.954,57 €	2.060,10 €	18.346,40 €	48.025,48 €
Patrimonio Neto - Recursos Propios	20.000,00 €	12.593,04 €	8.602,98 €	4.408,78 €	- €	- €
Acreedores L.P. Financ. (Préstamos y Crowdlending)	20.000,00 €	12.593,04 €	8.602,98 €	4.408,78 €	- €	- €
Pasivo No Corriente ("Exigible a LP")	- €	3.795,86 €	3.990,06 €	4.194,20 €	4.408,78 €	- €
Acreedores C.P. Financ. (Préstamos y Crowdlending)	- €	3.410,91 €	5.682,85 €	7.816,62 €	12.402,84 €	18.261,92 €
Hac. Pública y S.S. Acreedora (Retenciones, IVA, Impuesto Soc)	- €	7.206,77 €	9.672,91 €	12.010,82 €	16.811,63 €	18.261,92 €
Pasivo Corriente ("Exigible a CP")	23.000,00 €	13.326,01 €	14.321,32 €	18.479,70 €	35.158,02 €	66.287,40 €
Total Patrimonio Neto y Pasivo	23.000,00 €	3.276,41 €	- 4.232,60 €	576,68 €	19.920,27 €	57.171,18 €

Como se puede observar, el proyecto se financia con un préstamo de 20.000 € hasta el 4º año del ejercicio, año en el que se finaliza el pago de dicho préstamo como se muestra en la siguiente Tabla 12.

Tabla 12 Cuadro Resumen Amortización de Préstamos Financieros y Crowdlending

Totales por Ejercicio Operaciones de Préstamos	Cuota	Intereses	Devolución del Capital	Capital Pendiente
1º ej.2019	4.529,10 €	917,99 €	3.611,11 €	16.388,89 €
2º ej.2020	4.529,10 €	733,24 €	3.795,86 €	12.593,04 €
3º ej.2021	4.529,10 €	539,04 €	3.990,06 €	8.602,98 €
4º ej.2022	4.529,10 €	334,90 €	4.194,20 €	4.408,78 €
5º ej.2023	4.529,10 €	120,31 €	4.408,78 €	- 0,00 €

Como se puede apreciar, hay un importante exceso de tesorería los 5 años del ejercicio, por lo que se podría plantear la posibilidad de realizar inversiones financieras con el exceso de tesorería.

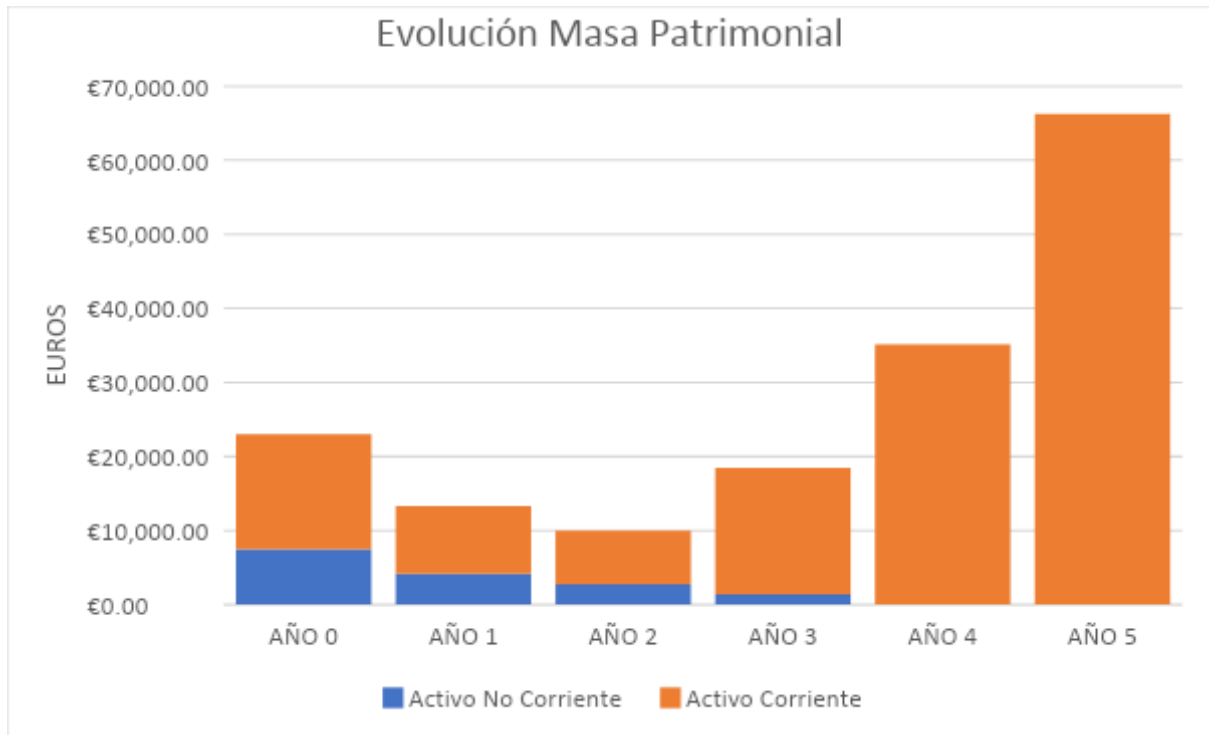


Ilustración1 Evolución de la masa patrimonial.

Como se puede observar en la el gráfico anterior, el Activo Corriente disminuye durante los 2 primeros años de ejercicio, y seguidamente aumenta en una proporción muy alta cada año, debido, principalmente, al exceso de liquidez generado esos dos últimos años. En cambio, el Activo No Corriente se va reduciendo a lo largo de los 5 años, propiciado por la amortización de estos activos y la nula inversión realizada en los años posteriores al inicio de la actividad de YAYO.

11.7. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

En la siguiente Tabla 13, se muestra puede apreciar dos de los ratios Económico-Financieros más relevantes:

Tabla 13 Indicadores financieros y económicos

Indicadores y Ratios económicos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROE	NS	NS	292%	89%	62%
ROI	NS	NS	46%	63%	60%

El ROE, es un indicador de la rentabilidad financiera, mide la relación entre el Beneficio Neto obtenido por la empresa, en cada ejercicio económico, y los Fondos Propios (recursos aportados por los accionistas y/o propietarios y/o Inversores externos, y los acumulados generados por la actividad y no repartidos).

Es decir, es la tasa con la que la empresa remunera a sus accionistas y/o propietarios y/o Inversores externos por lo que aportan a la misma.

Por lo tanto, como el ROE en el año 5 es de un 62%, esto significa que por cada 100€ invertidos por los inversores en YAYO, obtendrán 62€.

Por otro lado, el ROI, indicador económico, mide la relación existente entre el Beneficio de Explotación (BAIL o EBIT) y la Inversión de la empresa en Activos, sin tener en cuenta cómo éstos están financiados.

Finalmente, en la siguiente Tabla 14, se puede observar el Pay-back, el VAN y la TIR del proyecto:

Tabla 14 Pay-back, VAN y TIR del proyecto.

Plazo de Recuperación de la Inversión (Pay-Back)	4 años y 1 mes
VAN (Valor Actual Neto o Valor Capital)	15.197,32
Tasa de Descuento Apropriada	6,00%
TIR (Tasa Interna de Rentabilidad)	17,50%

Al ser el Valor Añadido Neto (VAN) mayor que uno, la empresa genera valor para el accionista, por lo que hay que invertir. La rentabilidad del proyecto es del 17,50%, por lo que es un proyecto viable.

La inversión se recuperará en Enero del cuarto año.

13. BIBLIOGRAFÍA

<https://www.idento.es/blog/sem/diferencias-entre-seo-y-sem/https://infoautonomos.eleconomista.es/seguridad-social/que-es-el-reta/>

<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/9587116/12/18/La-economia-espanola-crecera-a-un-menor-ritmo-en-2019-que-entrara-en-un-ciclo-recesivo-segun-el-IEE-.html>

<https://www.holded.com/es/blog/requisitos-legales-venta-internet/>