



Smart-Tailor

Tu sastre de camisas inteligentes online



Contenido

1. PRESENTACIÓN Y ANTECEDENTES	1
1.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	2
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y SOLUCIÓN PLANTEADA	4
2.1. EN LOS ZAPATOS DEL CLIENTE: EL CONSUMIDOR	4
2.2. EN LOS ZAPATOS DEL CLIENTE: EL SASTRE	6
2.3. EL PROBLEMA	6
2.3.1. EL CASO DE LOS CONSUMIDORES	6
2.3.2. EL CASO DE LOS SASTRES	7
2.4. SOLUCIÓN AL PROBLEMA	8
2.4.1. SOLUCIÓN AL PROBLEMA DEL CONSUMIDOR	8
2.4.2. SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE LOS FABRICANTES DE CAMISAS	9
2.5. DIFERENCIACIÓN Y ASPECTO INNOVADOR	10
2.5.1. PARA EL CONSUMIDOR	10
2.5.2. PARA LOS FABRICANTES DE CAMISAS	10
2.6. FUNCIONAMIENTO DE LA PLATAFORMA, APLICACIÓN	11
2.6.1. PARA EL CONSUMIDOR	11
2.6.2. PARA EL FABRICANTE DE CAMISAS	11
3. DISEÑO Y VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	12
3.1. DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO	12
3.2. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.	13
3.2.1. CUSTOMER DISCOVERY (PROBLEM-SOLUTION FIT)	13
3.2.2. CUSTOMER VALIDATION (PRODUCT-MARKET FIT)	13
3.2.3. MÁS CONCLUSIONES: TEJIDOS INTELIGENTES	15
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO, SECTOR Y MERCADO	15
4.1. ANÁLISIS EXTERNO (PEST)	15
4.2. RELACIÓN ENTRE STAKEHOLDERS	17
4.3. ANÁLISIS DEL MERCADO	18
4.3.1. TAM (TOTAL ADDRESSABLE MARKET)	18
4.3.2. SAM (SERVICEABLE ADDRESABLE MARKET)	19
4.3.3. SOM (SERVICEABLE OBTAINABLE MARKET)	19
4.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO (5 FUERZAS DE PORTER)	20



4.5. LIENZO ESTRATÉGICO (POSICIONAMIENTO DE PRODUCTO).....	20
5. PLAN ESTRATÉGICO Y MODELO DE NEGOCIO.....	22
5.1. ESTRATEGIA.....	22
5.2. ANÁLISIS DAFO.....	22
5.3. PRIORIZACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA	22
5.4. EJES, MAPA ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN	23
5.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	24
5.6. VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE	24
5.7. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN	25
6. PLAN DE OPERACIONES	27
6.1. INTRODUCCIÓN	27
6.2. PROCESOS ESTRATÉGICOS.....	27
6.3. PROCESOS CLAVE CLIENTES	28
6.4. PROCESOS CLAVE FABRICANTES DE CAMISAS	29
6.5. PROCESOS DE APOYO.....	31
6.6. PLAN DE ACCIÓN: PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	32
6.7. SEGUIMIENTO DE ACCIONES	32
6.8. RECURSOS FÍSICOS (INFRAESTRUCTURA, SERVICIOS EXTERNOS, ...)	33
6.8.1. INFRAESTRUCTURA FÍSICA.....	33
6.8.2. SERVICIOS EXTERNOS	34
7. PLAN DE MARKETING Y VENTAS	36
7.1. RELACIÓN CON CLIENTE A LARGO PLAZO.....	36
7.1.1. RELACIÓN CON EL CLIENTE FINAL.....	36
7.1.2. FABRICANTE DE CAMISAS	38
7.2. FLUJO DE COMUNICACIÓN	39
7.2.1. FLUJO DE COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE FINAL.....	39
7.2.2. FLUJO DE COMUNICACIÓN CON LOS FABRICANTES DE CAMISAS	39
7.3. ECONOMÍA DE CONJUNTO.....	40
7.3.1. CLIENTE FINAL.....	40
7.3.2. FABRICANTES DE CAMISAS	41
7.4. ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN	41
7.5. ANÁLISIS DE MERCADO.....	42



7.6. PÚBLICO OBJETIVO	43
7.6.1. CLIENTE FINAL	43
7.6.2. FABRICANTES DE CAMISAS	44
7.7. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MARKETING MIX)	44
7.7.1. PRODUCTO/SERVICIO	44
7.7.2. PRECIO	45
7.8. CANALES, ORGANIZACIÓN COMERCIAL Y DISTRIBUCIÓN:	45
7.8.1. CANALES	45
7.8.2. ORGANIZACIÓN COMERCIAL	45
7.9. COMUNICACIÓN	47
7.9.1. COMUNICACIÓN CON LA PRENSA	47
7.9.2. COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES	47
7.9.3. COMUNICACIÓN CON LOS FABRICANTES DE CAMISAS	48
7.9.4. COMUNICACIÓN INTERNA	49
7.10. SERVICIO	49
7.11. LOGO/BRANDING	51
7.11.1. LOGOTIPO	51
7.11.2. BRANDING	51
8. EQUIPO Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS	53
8.1. INTRODUCCIÓN	53
8.2. SOCIEDAD	53
8.3. ORGANIGRAMA INICIAL	53
8.4. PREVISIONES DE PLANTILLA	54
8.5. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	54
8.6. POLÍTICA RETRIBUTIVA	56
9. PLAN FINANCIERO	58
9.1. PLAN DE INVERSIÓN	58
9.1.1. INMOVILIZADO O ACTIVO FIJO	58
9.1.2. ACTIVO CIRCULANTE	58
9.2. PLAN DE FINANCIACIÓN	58
9.3. INGRESOS	59
9.4. CUENTA DE RESULTADOS, PLAN DE TESORERÍA Y BALANCE DE SITUACIÓN ..	60



9.4.1.	CUENTA DE RESULTADOS	60
9.4.2.	PLAN DE TESORERÍA	60
9.4.3.	BALANCE DE SITUACIÓN	61
9.5.	ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	61
9.5.1.	RATIOS DE RENTABILIDAD	61
9.5.2.	RATIOS DE LIQUIDEZ	62
9.5.3.	RATIOS DE EFICIENCIA	62
9.5.4.	RATIOS FINANCIEROS	62
9.6.	ANÁLISIS DE LAS INVERSIONES	62
9.6.1.	LIQUIDEZ/PAYBACK	62
9.6.2.	RENTABILIDAD (VAN/TIR)	62
9.6.3.	ESCENARIOS Y PLANES DE CONTINGENCIAS	63
10.	ANEXOS	i
10.1.	MODELO DE NEGOCIO	i
10.2.	VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	i
10.4.	RELACIÓN ENTRE LOS STAKEHOLDERS	xvii
10.5.	ANÁLISIS 5 FUERZAS PORTER	xvii
10.6.	ANEXO DATOS SOBRE LIENZO ESTRÁTÉGICO	xxii
10.7.	DIAGRAMA DE ACTIVIDADES (DIAGRAMA DE GANTT)	xxiii
10.8.	ANÁLISIS DEL PRECIO DE LAS CAMISAS EN ESPAÑA	xxiii
10.9.	FASES PREVISTAS ORGANIZACIÓN COMERCIAL	xxiv
10.10.	ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO COMERCIAL	xxiv
10.11.	CRONOGRAMA ACCIONES DE MARKETING	xxv
10.12.	DIAGRAMA DE PROCESO PRIMARIOS	xxviii
10.13.	POLÍTICA RETRIBUTIVA Y TABLAS SALARIALES	xxix
10.14.	DETALLES GASTO MARKETING	xxx
10.15.	PUNTO DE EQUILIBRIO	xxx
10.16.	MAPA DE EMPATIA	xxxii
10.17.	PROPUESTA DE VALOR	xxxii
10.18.	LANDING PAGE	xxxiii
10.19.	PLATAFORMA	xxxiv
11.	REFERENCIAS	xxxv



INTEGRANTES

- Alejandro Cabezas
- Rita M^a Fernández
- José Labrador
- Félix López
- Francisco Moya

1. PRESENTACIÓN Y ANTECEDENTES

La digitalización es considerada la piedra angular de la cuarta revolución industrial, donde residen las mayores ganancias en competitividad y bienestar que han de alcanzarse en las próximas décadas (Cámara y Ruiz, 2017). La transformación digital afecta a los usuarios, y, por tanto, también a las empresas, con cambios en los canales de venta, la forma de organizarse y en la manera de relacionarse con sus clientes y proveedores. Aquellas que no se adaptan a la nueva economía digital se arriesgan a quedar descolgadas del mercado global (Bankia, 2017). Según la Comisión Europea, sólo el 2% de las empresas de la Unión Europea está aprovechando todas las ventajas que ofrecen las nuevas soluciones (Bankia, 2017), considerando que la digitalización va mucho más allá de la mera disponibilidad de una página web.

Por tanto, la transformación digital se presenta como el reto más importante para la competitividad de España a medio y largo plazo, siendo imprescindible una respuesta coral por parte de las propias empresas, asociaciones y administraciones (Roland Berger y Siemens, 2016).

En este entorno, el comercio electrónico puede constituir una buena oportunidad, especialmente en aquellos sectores tradicionales que cuentan con un menor nivel de digitalización, para recuperar clientes que han migrado al mundo digital y para captar nuevos clientes gracias a los canales on-line que permiten hacer llegar la propuesta de valor y la diferenciación del producto de una manera globalizada.

En los últimos años, el comercio electrónico no sólo se ha consolidado, sino que está acelerando su crecimiento. Según Berengueras (2018), en el año 2017, las compras on-line realizadas por ciudadanos españoles crecieron un 25,7% con respecto al año anterior, superando los 30 mil millones de euros. Las prendas de vestir supusieron el 7,1% del total, lo que asciende a más de 2 mil millones de euros.

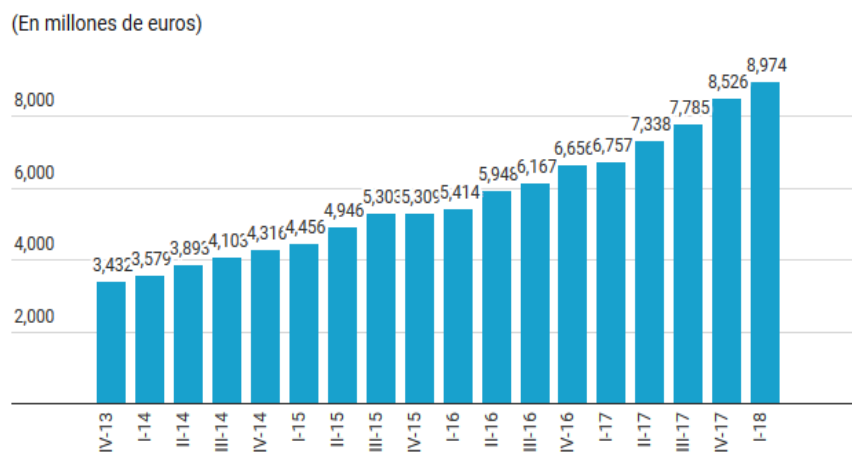


Figura 1 Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico

Fuente: Business Insiders. Recuperado de <https://www.businessinsider.es/este-grafico-muestra-enorme-crecimiento-comercio-electronico-espana-ultimos-5-anos-311475> el 14 de noviembre de 2019.

Por otra parte, encontramos un déficit exterior, esto es, la diferencia entre lo que se compra desde el extranjero a sitios webs españoles y lo que se compra desde España al extranjero, arrojó un déficit de 3.073 millones de euros. De nuevo el sector de prendas de vestir es uno de los que los españoles más demandan en el exterior, si bien, no ocurre lo contrario, esto es, el sector de prendas de vestir no está entre los más demandados desde fuera de España.

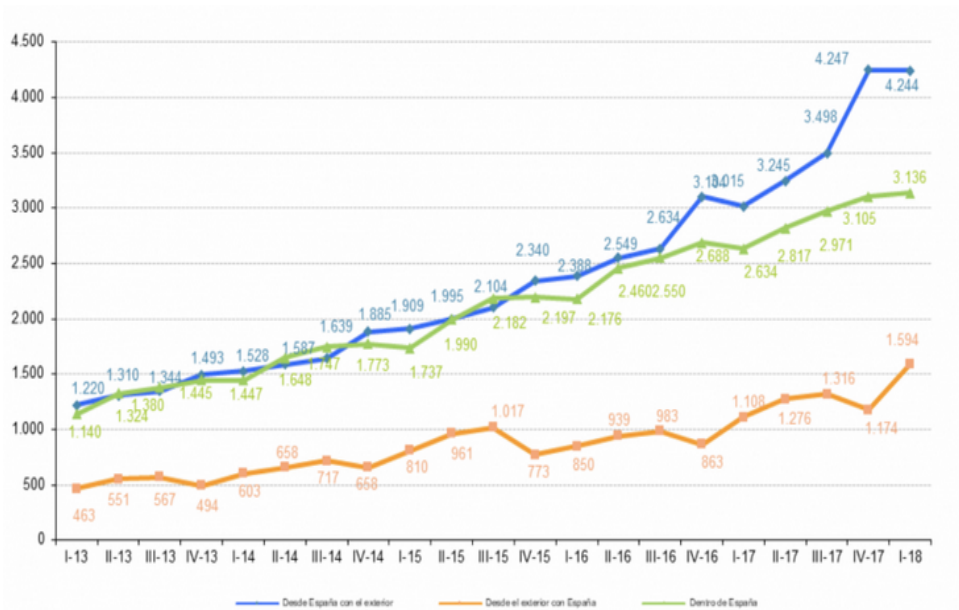


Figura 2 Comercio electrónico en España

Fuente: Business Insiders. Recuperado de <https://www.businessinsider.es/este-grafico-muestra-enorme-crecimiento-comercio-electronico-espana-ultimos-5-anos-311475> el 14 de noviembre de 2019.

Sin duda, esta situación constituye una gran oportunidad en un sector con una amplia penetración en nuestro país. Así, el sector de la moda tuvo un peso en el PIB del 2,9% en 2018 (unos 35.000 Millones de Euros) y del 4,3% del empleo (CESCE, 2019), representando el 8,8% de las exportaciones.

La propuesta de Smart-Tailor consigue que la transformación digital sea un hecho tanto para usuarios como para las empresas del sector de las prendas de vestir, en particular aquellas pequeñas y medianas empresas que se dedican a la venta de ropa a medida y que están teniendo grandes problemas para modernizarse. El objetivo de Smart-Tailor es facilitar el acceso del usuario a todo un abanico de sastres generando una mayor confianza entre ambos la cual será la base del negocio.

1.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión de Smart-Tailor es proporcionar a los fabricantes de camisas un entorno en el que llevar a cabo su transformación digital, facilitando a los usuarios la compra de camisas a medida con tejidos inteligentes de manera online.

La visión que posee la compañía es ser la plataforma on-line de referencia en la venta de camisas a medida, gracias a la confianza de fabricantes de camisas y consumidores, la calidad y la personalización de los productos, facilitando la deslocalización de nuestros clientes.

Los valores por los cuales se va a regir la actividad de la empresa y que son la imagen de la compañía son la confianza durante todo el proceso de compra, la innovación en la manera de comprar y en los tejidos disponibles, la calidad de nuestros productos, la transparencia en todos los puntos de contacto con usuarios y clientes y el respeto al medio ambiente reduciendo la huella de nuestros productos en el mismo.

Los tres pilares más importantes de la empresa se pueden resumir en el siguiente cuadro.



Figura 3 Misión, Visión y Valores de Smart-Tailor

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y SOLUCIÓN PLANTEADA

2.1. EN LOS ZAPATOS DEL CLIENTE: EL CONSUMIDOR

Si relacionamos el sector de la moda con el mundo digital y el comercio electrónico, se encuentra una mayor penetración entre mujeres que entre hombres, entre estudiantes que entre empleados por cuenta ajena y entre personas con mayor formación (Gestal, 2019). De esta manera, en 2018 la penetración del sector ascendió al 32,3%, más que en todas las categorías de productos y sólo superada por las contrataciones de alojamiento de vacaciones.

A la hora de profundizar en la diferente penetración entre mujeres y entre hombres, se observa que es mínima, un 2,3%. Con relación a la edad, se observa claramente un fuerte descenso a partir de los 54 años, si bien es entre los 16 y los 45 años el tramo en que la penetración supera ampliamente al 40% de la población.

A pesar de estos datos de penetración, según ISDIGITAL.LAB (2019), los hombres gastan un 40,2% más que las mujeres en la compra de moda online, aunque las mujeres son mayoritarias en los registros de tiendas de moda y en el uso de aplicaciones móviles.

Otro aspecto destacable lo encontramos en los comportamientos y motivaciones: los hombres llevan al carrito solo lo que van a comprar, buscan básicamente precio y les gusta la personalización. Sobre esto último, se observa una tendencia en la que la diferenciación de producto ofrece una oportunidad de venta, al 41% de los hombres le interesa la personalización, frente al 30% de las mujeres.

ME INTERESAN LAS TIENDAS ONLINE DONDE PUEDO PERSONALIZAR LAS PRENDAS A MI MANERA

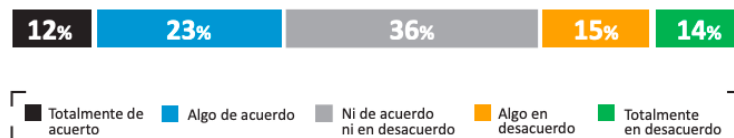


Figura 4 Hábitos de consumo en la industria de la moda online en España I

Fuente: ISDI, Análisis de los hábitos de consumo de los compradores españoles en la industria de la moda online, 2016

A pesar del fuerte incremento de la venta de moda on-line, para el 75% de los consumidores sigue prevaleciendo la tienda física, con un gasto un 20% superior. Adentrándonos en los motivos de esta diferencia, ISDIGITAL.LAB define el efecto ROPO como aquel que hace que los consumidores busquen información on-line para acabar comprando en la tienda física. Aunque este efecto está perdiendo peso, se identifica como principal motivo la posibilidad de probarse la ropa, el 84% de los consumidores aluden este motivo para terminar su compra en tienda física.

Con relación al precio, es el principal motor de las compras masculinas en Internet, mientras que para las mujeres es la comodidad.



Figura 5 Hábitos de consumo en la industria de la moda online en España II

Fuente: ISDI, Análisis de los hábitos de consumo de los compradores españoles en la industria de la moda online,2016

Poniéndonos en los zapatos de los clientes, es precisamente el calzado junto con las camisetas, las prendas preferidas por los hombres en la compra on-line. Las camisas también ocupan un lugar importante en la cesta digital masculina:

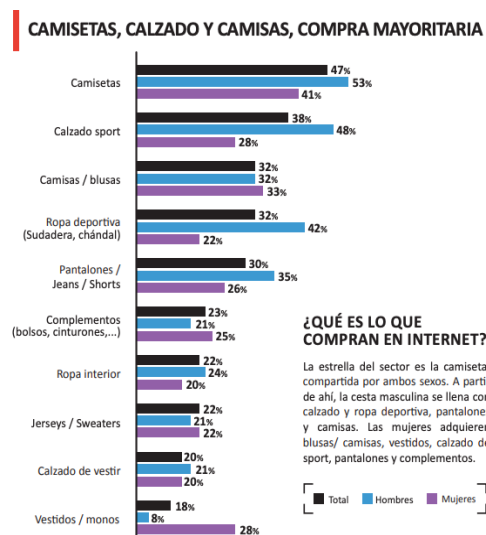


Figura 6 Hábitos de consumo en la industria de la moda online en España II

Fuente: ISDI, Análisis de los hábitos de consumo de los compradores españoles en la industria de la moda online,2016

Otro aspecto clave para los consumidores on-line, es, sin duda, el coste del envío. Hasta un 43% de los compradores pueden llegar a rechazar una compra por tener que asumir los gastos del envío, y este porcentaje se dispara si planea la posibilidad de tener que considerar gastos de devolución. Sin embargo, según ISDIGITAL.LAB, el consumidor español es reacio a devolver un producto, incluso aunque se haya arrepentido de su adquisición, de manera que el 41% de los que se encuentran en esa situación, se quedan con el producto.

Con relación a la adquisición on-line de ropa, un 9% de los hombres no queda satisfecho porque el producto no le queda bien o no es su talla, frente al 14% de las mujeres, esto es, las mujeres son más exigentes a la hora de valorar cómo les queda finalmente una prenda.

En cuanto al tiempo dedicado a la compra online, según un estudio de ShopAlike (2017), se emplea más de 2 horas y media en la compra online de una camisa, esto demuestra, que hay una

gran variedad de oferta, que no está centralizada y que no es nada sencillo para el cliente decidirse por una u otra camisa, entre otras cosas porque no está seguro de la talla que debería elegir.

Uno de los mayores problemas a los que nos enfrentamos en el siglo XXI es a los efectos nocivos de la contaminación. Poniendo un ejemplo, se puede observar en el mapa adjunto que la mayoría de los sastres en la zona metropolitana de Madrid se concentran en los barrios céntricos, lugares principalmente de negocios los cuales tienen el acceso restringido al tráfico, dificultando la compra presencial en las tiendas en dichos barrios.

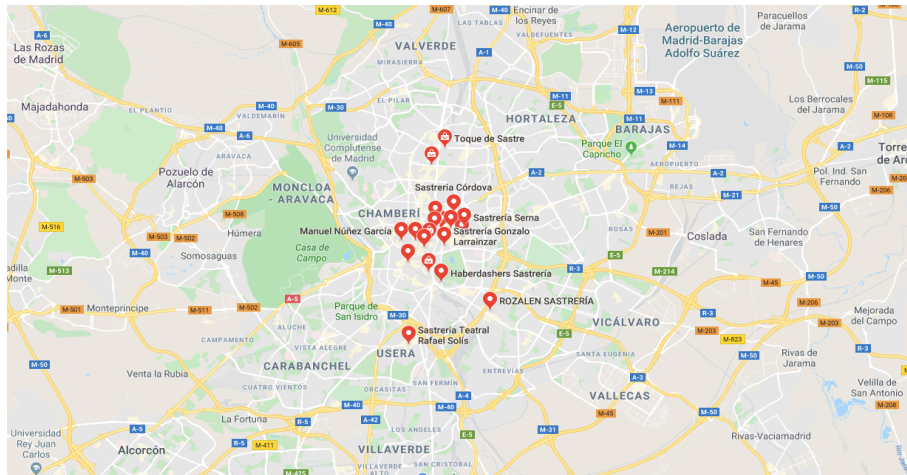


Figura 7 Distribución de sastres en Madrid, Fuente Google.

Una de las medidas que se están llevando a cabo para reducir la contaminación y paliar los efectos de la despoblación rural es des-localizar la producción y venta de productos y servicios a través del comercio on-line reduciendo así los trayectos para realizar la compra y facilitando el acceso a clientes a comerciantes que se encuentren fuera de los núcleos urbanos.

2.2. EN LOS ZAPATOS DEL CLIENTE: EL SASTRE

En el otro lado de la moneda nos encontramos con los fabricantes de camisas a medida y los sastres que trabajan con ellos, se observa claramente que tienen una gran dificultad para modernizar su negocio (la mayoría de ellos no cuentan con una página web y las que lo tienen, la utilizan únicamente para informar de pequeños detalles de sus servicios). Adicionalmente, en los últimos años nuevos actores han pasado a formar parte del ecosistema de la venta de ropa a medida y es así como grandes marcas de ropa industrial (véase Scalpers o el propio Corte Inglés) han visto en este nicho de mercado un modelo de negocio prometedor y cuentan con servicios de sastrería personalizados. Todo esto hace que el sastre y el fabricante de camisas actual tengan que actualizarse para poder competir de tú a tú con los grandes distribuidores y fabricantes de ropa.

2.3. EL PROBLEMA

2.3.1. EL CASO DE LOS CONSUMIDORES

De lo expuesto anteriormente, se identifican algunos aspectos que pueden dificultar la compra de ropa on-line, así como un nicho específico tanto de clientes como de productos sobre los que actuar.

- Aun representando un importante porcentaje de las compras on-line, en moda, los productos más comprados son aquellos que dependen menos de cómo le quedarán al cliente y tienen poca necesidad de ajuste, como el calzado, las camisetitas o las prendas deportivas.

- Se detecta mayor pragmatismo en la compra on-line de hombres: se enfocan en lo que necesitan, priorizan precio y les interesa la personalización.
- A pesar de que las mujeres consumen más tiempo en tiendas y aplicaciones on-line, finalmente compran menos.
- La posibilidad de probarse la prenda físicamente se identifica como el motivo por el que muchas compras se realizan en la tienda física, a pesar de que se hayan iniciado en la tienda on-line.
- La talla y el ajuste de la prenda se erigen como motivo importante de descontento de compras. Sin embargo, las mujeres parece que son más exigentes en este aspecto, por lo que es más fácil contentar a los hombres.
- A pesar del fuerte crecimiento de la venta online de moda, este se centra en el comercio interior, hay un déficit considerable entre lo que los españoles compran fuera y lo que los extranjeros compran en España.

Por tanto, los hombres están dispuestos a comprar on-line siempre que se les ofrezca un precio competitivo, valorando la posibilidad de personalizar la prenda y requiriendo cierta garantía de que la prenda sea de su talla y les quede como esperan. En este sentido, el porcentaje de camisas compradas es inferior al de camisetas, probablemente porque en una camisa se busque un mejor ajuste. Asimismo, hay mayor oferta de moda para mujer que para hombre.

Las tiendas on-line suelen incorporar un asesor de tallas que, sobre la base de medidas como la estatura y el peso, que, junto a algún dato sobre cómo prefiere el ajuste el cliente, da como resultado una talla. Sin embargo, no se consideran otros aspectos físicos importantes tanto para elegir una talla como para su ajuste, como perímetro de cuello, anchura de hombros, largo de brazos o perímetro abdominal.

TE AYUDAMOS A ENCONTRAR TU TALLA

CALCULAMOS TU TALLA PERFECTA BASÁNDONOS EN TUS
MEDIDAS PERSONALES

MEDIDAS

¿CÓMO ERES? CM | IN

ALTURA 0 CM

PESO 0 KG

PREFERENCIAS

¿CÓMO TE GUSTA LLEVAR LA ROPA?

▼

MÁS AJUSTADA DE MI TALLA MÁS SUELTA

Figura 8 Asesor de tallas

Fuente: Asesor de tallas ZARA

Cualquier cliente en el que su complejión o el reparto de masa muscular y grasa no respondan a determinados estándares, será reacio a fiarse de este asesor y tendrá gran dificultad a la hora de encontrar su talla on-line, lo que reduce significativamente la posibilidad de compra de una prenda como una camisa, de la que se espera un determinado ajuste.

2.3.2. EL CASO DE LOS SASTRES

En el lado de los sastres y fabricantes de camisas encontramos diversos problemas:

- Los clientes tienen recelos de la compra on-line de productos a medida y por ello no pueden aumentar el volumen de negocio ya que requieren una compra-venta presencial.

- La tendencia en la sociedad es hacia la compra de ropa de poca calidad que esté de acuerdo a la moda imperante y de bajo precio, en contradicción con la propuesta de valor de los sastres que son productos de alta calidad y generalmente más clásicos.
- Los sastres no tienen en general conocimientos de marketing y de venta on-line con lo cual las campañas de atracción de clientes que realizan tienen muy poco impacto.
- Las grandes marcas están empezando a lanzar productos a medida que poco a poco están ganando cuota de mercado.
- Gracias a la globalización se tiene acceso a sastres de todo el mundo principalmente asiáticos con los cuales no se puede competir en precio y hay que hacer una diferenciación por calidad de producto.

En el apartado de anexos puede comprobarse el modelo de empatía de los distintos actores involucrados.

2.4. SOLUCIÓN AL PROBLEMA

Con relación a la solución al problema detectado, es importante resaltar que, tras las validaciones realizadas mediante entrevistas con sastres, se comprobó que realmente la mayoría de estos suelen encargarse de la confección de camisas a fabricantes de camisas, centrándose más en la confección de trajes. En este sentido, Smart-Tailor enfoca su modelo de negocio en los fabricantes de camisas, asumiendo el papel del sastre, en un entorno on-line. Smart-Tailor pone en contacto a los consumidores con una amplia variedad de fabricantes de camisas.

2.4.1. SOLUCIÓN AL PROBLEMA DEL CONSUMIDOR

Se sustituye la labor del sastre tradicional, costosa y poco eficiente por una alternativa online. Centrada en la calidad de las telas permitirá al consumidor poder elegir entre una amplia variedad de fabricantes de camisas que ofertan sus productos, incluyendo aspectos de valor añadido como determinadas opciones de personalización o la posibilidad de elegir tejidos inteligentes. El objetivo de Smart-Tailor es incrementar la confianza del cliente final de tal manera que se incremente la posibilidad de compra y la fidelización.

Smart-Tailor quiere facilitar la vida a aquellos que están pensando en comprarse una camisa, evitarles desplazamientos, reducirles costes y un servicio variado y de calidad. En este sentido, tanto los fabricantes de camisas, como los tejidos inteligentes contarán con un sistema de valoración, para ayudar a los consumidores en su elección.

Todo empieza con un mecanismo cómodo y rápido para tomarse las medidas y registrarlas en su perfil, evitando problemas de tallas y la incomodidad de tener que devolver la camisa. El usuario sólo tiene que registrar sus medidas una vez o cuando varíe su condición física. Se ponen a disposición del usuario tres alternativas:

- Siguiendo un simple tutorial audiovisual, para la toma de medidas de manera manual sobre su cuerpo.
- Siguiendo un procedimiento para la toma de medidas manual sobre una camisa.
- Utilizando una aplicación móvil basada en realidad virtual y aumentada, que realizará un escaneo de su cuerpo y proporcionará las medidas de manera automática.



Figura 9 Alternativas de obtención de medidas

Los tejidos son de buena calidad, las camisas no cuestan más que las de marca y están realizadas por fabricantes de camisas en España. Estas cualidades se dirigen al cliente que busca huir de la moda de “usar y tirar” y acercarse al consumo de proximidad (lo que se conoce como Slow Fashion). Uno de los puntos claves es el hecho de que las camisas hechas a medida con buenos materiales son objetivamente mejores que las de marca, y duran más. Además nuestro modelo permite acercar los consumidores a los pequeños fabricantes locales, siendo un impulso al desarrollo del medio rural y permitiendo que se aprovechen capacidades de producción ociosas.

Junto a los tejidos convencionales, ocupa un lugar destacado una gama de tejidos inteligentes, que hacen de su camisa un producto único. Ejemplos de tejidos que podrá encontrar en Smart-Tailor son: tejidos que no se arrugan, tejidos anti manchas, tejidos que absorben el sudor y desprenden buen olor, tejidos que mantienen el calor, etc.

Otro de los puntos importantes de nuestra propuesta es la sensación de exclusividad que produce el hecho de vestir una camisa a medida. Dicha exclusividad además puede mejorarse con la inclusión de conceptos de personalización al gusto del cliente como las iniciales bordadas o de otro logo que el cliente elija y otros aspectos vinculados a la propia confección, como tipo de cuello, puño, botones, bolsillo o ajuste.

Por último, al sustituir a la figura del sastre por un método más eficiente democratizamos el uso de ropa a medida, influyendo en el hábito de consumo de las personas al mejorar la relación calidad/precio e incrementando el número total de camisas a medida vendidas.

En definitiva, Smart-Tailor está pensado y centrado en el consumidor final, siendo éste el origen de los beneficios que aporta el uso de una plataforma digital para la compra de camisas.

2.4.2. SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE LOS FABRICANTES DE CAMISAS

Si nos ponemos en la piel de nuestros otros clientes, los fabricantes de camisas, Smart-Tailor se convierte en una oportunidad para obtener una mayor visibilidad, lo que se traduce en un incremento de su volumen de ventas y una estabilidad en las mismas, siendo este último uno de los mayores problemas a los que se enfrentan en su día a día. La elaboración de camisas a medidas con telas concretas elimina prácticamente la gestión de stocks aumentando la eficiencia del proceso productivo. También les ofrecemos una gestión del marketing, mediante la creación de un perfil dentro de nuestra plataforma.

La agregación de demanda de servicios de transporte nos permite ofrecerles a nuestros clientes un ahorro de este tipo de gasto, facilitándoles el envío de la camisa al consumidor el envío de tejidos desde el fabricante de tejido al fabricante de la camisa.

2.5. DIFERENCIACIÓN Y ASPECTO INNOVADOR

2.5.1. PARA EL CONSUMIDOR

- Toma de medidas:
 - Para ofrecerles a los usuarios la diferenciación respecto a otras tiendas on-line actuales, les proporcionamos tres alternativas para tomarse las medidas que el fabricante de camisas necesita para la confección, que quedarán registradas en su perfil. En el momento de realizar el pedido, las medidas sean recibidas por el camisero y este confeccionará en la talla que más se le aproxime.
- Personalización:
 - Determinadas partes del diseño tipo predefinido, tales como tipo de cuello, puño, botones, bolsillo o ajuste son customizables por el cliente.
 - El consumidor puede incluir otras opciones como bordado de iniciales o logotipos.
 - Se ofrecen una serie de diseños tipo, propuestos por los camiseros, con la intención de facilitar la decisión del cliente.
 - Como valor adicional, el fabricante de camisas puede ofrecer a los usuarios la posibilidad de realizar determinadas rectificaciones sobre la talla asignada, para solucionar posibles aspectos físicos particulares del usuario: largo de manga, ancho de cintura, etc.
- Retoques:
 - Se le ofrece la posibilidad al comprador de retocar la camisa en caso de que no se le ajuste en alguna medida.
- Calidad y medio ambiente:
 - Ofrecemos la garantía de que los tejidos son de calidad, así como que han sido fabricados respetando al medio ambiente y que las camisas han sido confeccionadas en España. Para ello se cuenta con una etiqueta del tejido, con diferentes cualidades del mismo sobre la base de ensayos objetivos en un principio que irá evolucionando de acuerdo con las opiniones y valoraciones de los usuarios.
- Innovación:
 - Además, en su perfil, se le solicita al usuario información que permite a Smart-Tailor identificar potenciales ventas al usuario sobre la base de sus usos y costumbres, gustos, preferencias, etc., mediante sugerencias en aspectos como nuevos tejidos inteligentes, nuevos diseños, tendencias, etc.
 - Dentro de este apartado también debemos nombrar la aplicación móvil de toma de medidas que hemos descrito anteriormente y que resulta única, al no existir otra similar en el mercado.
- Experiencia de cliente:
 - Por último, garantizamos al cliente que su experiencia de compra es excelente, tanto durante el proceso como a la hora de recibir el producto mejorando los tiempos de entrega de los sastres convencionales y con un embalaje cuidado.

2.5.2. PARA LOS FABRICANTES DE CAMISAS

En los experimentos realizados basados en una serie de hipótesis previas, se ha llegado a la conclusión que el sastre es un intermediario entre el camisero y el cliente. Los valores diferenciales que busca ofrecer el sastre convencional son: ofrecer al cliente la garantía de que las medidas están bien tomadas, un espacio físico donde realizar la transacción y una sensación de estatus y exclusividad.

Muchos de estos sastres subcontratan la tarea a fabricantes de camisas. El camisero vive de los pedidos de varios sastres. Smart-Tailor ofrece la posibilidad de promocionar directamente a estos camiseros, llegando a un mayor número de clientes potenciales que elegirán sus servicios. En pocas palabras, aspiramos a convertirnos en el mayor sastre del mercado, permitiendo al

camisero tener un volumen de trabajo mayor al llegar a un mayor número de clientes que un sastre convencional.

A través de Smart-Tailor, el fabricante de camisas recibe el pedido de una forma fácil y sencilla. Además, como veremos más adelante, desde Smart-Tailor recibe el pack de venta (packaging tipo, etiquetas sostenibles, servicio de mensajería, etc.), cuenta con una extranet de contacto donde recibir pedidos y facturas, además de toda la comunicación y servicio centralizado de Smart-Tailor.

Por tanto, los servicios de valor añadido que ofrecemos a los fabricantes de camisas son:

- Datos de tendencias obtenidos y procesados por Smart-Tailor.
- Comunicación y marketing para darse a conocer y aumentar su número total de pedidos.
- Herramienta simple de gestión, incluidos los stocks en caso de que lo desee.
- Negociación en el precio de las telas aplicando las sinergias de realizar compras para un gran número de camiseros.
- Optimización de su producción, ofertando más modelos en época con menor número de pedidos tradicionales.
- Aumento del volumen y cifra de negocios actual

2.6. FUNCIONAMIENTO DE LA PLATAFORMA, APLICACIÓN

2.6.1. PARA EL CONSUMIDOR

Para los compradores de camisas la plataforma tiene un entorno cálido, amigable, fácil de usar e intuitivo, basado en un portal web adaptable a cualquier tipo de dispositivo (ordenadores, móviles, tablets, etc.). El usuario accede a una pantalla de inicio o a su perfil si está registrado. Realiza el pago a través de la plataforma, para lo que se almacenan los datos de su tarjeta para facilitar futuras compras. Entre las opciones de su perfil, el consumidor puede registrar o modificar sus medidas, facilitar información personal que permita realizar estudios de su perfil, consultar sus pedidos, etc.

Una vez completado su perfil, al menos sus medidas, puede comenzar con el diseño de su camisa, bien seleccionando un diseño tipo o realizando una personalización, de acuerdo con las opciones descritas anteriormente. Por último, debe elegir el tejido que cuenta con una etiqueta que define sus principales cualidades.



Figura 10 Alternativas de etiquetas inteligentes

La experiencia de compra finaliza realizando el pago de una forma fácil y cómoda, a través de una pasarela segura de pago.

2.6.2. PARA EL FABRICANTE DE CAMISAS

El camisero accede también con su usuario. Tiene la oportunidad de ver a simple vista los modelos que oferta y una serie de datos relevantes acerca de los pedidos que tiene pendientes, de realización, de recogida por el servicio de mensajería, en tránsito y recibidos por el cliente. La web ofrece la posibilidad de una interlocución directa entre camisero y comprador a través de un chat así como las herramientas de gestión descritas anteriormente.



3. DISEÑO Y VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

3.1. DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO

Smart- Tailor: Plataforma que conecta fabricantes de camisas con sus potenciales compradores.

La plataforma que ofrecemos tiene como valor añadido las soluciones a los problemas que se han descrito en el apartado anterior.

Los **clientes** a los que está dirigido la plataforma son tanto consumidores tradicionales de camisas a medida como aquellos que ya compran camisas estándar on-line.

Los **contactos** a clientes se realizan tanto en:

- Medios físicos (ferias, pop-up stores, visitas los camiseros-sastres, etc.).
- Medios on-line (SEO, SEM, newsletter, extranet, web de la empresa, etc.) y son válidos para ambos clientes objetivos definidos previamente.

La **comunicación** con los usuarios, se realiza a través de los canales de comunicación que tienen una gestión de los perfiles diferenciada en base a los diferentes tipos de usuarios, tanto los clientes como los fabricantes de camisas.

La **monetización** de Smart-Tailor se realiza de las siguientes fuentes:

- Porcentaje sobre cada camisa vendida.
- Venta cruzada.
- Gestión de los tejidos (en fases posteriores).
- Monetización de la plataforma (ingresos derivados de publicidad, venta y gestión de datos, etc.).
- Tarifa plana para consumidores: tasa mensual para recibir un determinado número de camisas al año.

Las **actividades claves** para el desarrollo del modelo de negocio son:

- Captación de camiseros que exponen su portafolio y experiencia en la plataforma.
- Marketing orientado a la venta de los fabricantes de camisas.
- Diseño y desarrollo de la plataforma web.
- Diseño y desarrollo de la aplicación de toma de medidas.
- Control sobre las valoraciones de clientes sobre los fabricantes de camisas.
- Control de calidad de los productos vendidos.

Por todo ello, los **socios clave** para el correcto funcionamiento de la plataforma son:

- Fabricantes de camisas.
- Fabricantes de tejidos inteligentes y otros tejidos.
- Desarrolladores de la aplicación y los encargados de su gestión y mantenimiento.
- Empresas de transporte.
- Agentes que se encargan de retocar las camisas en caso de insatisfacción en las camisas finales.

Los **recursos necesarios** para el lanzamiento de la plataforma son:

- Inversión para los desarrollos software.
- Inversión para materiales iniciales y tesorería.
- Recursos humanos para el funcionamiento de la empresa.
- Infraestructura física.

La estructura de costes que tiene Smart-Tailor viene determinada por:

- Desarrollos y mantenimientos software.
- Campañas de marketing y ventas.
- Costes de administración y sueldos.

En el apartado de anexos puede verse un diagrama con el modelo de negocio.

3.2. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.

3.2.1. CUSTOMER DISCOVERY (PROBLEM-SOLUTION FIT)

A la hora de definir el encaje del problema y la solución del cliente se han realizado varias iteraciones dentro del sprint con el objetivo de acercar lo máximo posible el modelo de negocio propuesto como solución al problema descrito anteriormente. A continuación se resume el trabajo realizado en los diferentes sprints y la validación final que nos ha llevado al modelo de negocio propuesto.

El objetivo del primer sprint era conocer, en una muestra representativa, las opiniones de los usuarios de camisas y de los sastres que las realizan, buscando una validación de nuestra idea inicial de modelo de negocio. En este caso se realizaron hipótesis, ordenadas por su grado de incertidumbre y criticidad, algunas de las cuales fueron descartadas en inicio, enfocadas a los posibles clientes del modelo de negocio propuesto: los clientes finales compradores de camisas (desde ahora “Cliente”) y nuestro otro tipo de cliente, los sastres que confeccionan la camisa (en adelante “Sastre”).

En lo que se refiere al cliente final, estábamos interesados en conocer tanto sus experiencias personales, como su posible elasticidad de precio al comprarse una camisa hecha a medida de modo artesanal on-line. Así mismo, en el lado de los sastres, no solo era interesante conocer su elasticidad al precio sino su percepción del modelo a la hora de la toma de medidas para la realización de una camisa a medida. Las hipótesis de partida se detallan en el Anexo II, detallando aquellas que se enfocaron a clientes y las que iban dirigidas a sastres.

3.2.2. CUSTOMER VALIDATION (PRODUCT-MARKET FIT)

Para la validación de las hipótesis se realizaron entrevistas a clientes mediante la programación de un listado de 14 preguntas utilizando la herramienta de Survey Monkey, realizando el test a una muestra representativa.

Para la obtención de la muestra se utilizó la herramienta Simple-Size donde los datos aportan una aproximación correcta del 80%. Finalmente, las entrevistas a clientes fueron respondidas por una muestra mayor de 70 individuos, de acuerdo con el gráfico incluido en el Anexo II.

El informe completo de resultados de esta encuesta se puede consultar en el Anexo II, si bien se destacan las siguientes conclusiones, tanto cuantitativas como cualitativas.

Conclusiones cuantitativas:

- Casi el 54% de los participantes tenían entre 30 y 40 años y el 85% se encontraba trabajando actualmente.
- Casi el 73% compra ropa online pero sólo el 35% compra camisas online, a pesar de que el 70% asegura utilizarlas en su día a día
- El 71% no utiliza camisas a medida pero el 72% pagaría un poco más por una camisa hecha a medida.
- Los clientes que pagarían un poco más sitúan la media de precio en 18 euros por una camisa hecha a medida.

- La mayoría prefieren comprar ellos mismos las camisas y tienen dudas en cuanto a la talla, los hombros, el cuello y las mangas.
- El 62% tiene dudas incluso cuando va a una tienda a probarse camisas y se lleva 2 o más tallas de la misma prenda para probársela. Tal es así, que el 23% de los encuestados dudó cuándo se le preguntó su talla.
- La dispersión de las medidas tomadas por 6 usuarios es menor de 2,5cm (ver anexo II).

Conclusiones cualitativas:

- Personalización de las camisas.
- Video- tutorial explicativo sobre cómo tomarse las medidas.
- Estamos vendiendo “ahorro de tiempo”.
- Sensibilidad al precio y a los gastos de envío/devolución.
- Percepción de que “a medida” significa “caro”.
- Mayor tendencia a la compra de otros productos como calzado.
- Una persona no puede medirse a sí misma.

En el caso de los sastres se realizaron nueve entrevistas presenciales cuyos resultados se aunaron (de nuevo a través de la herramienta Survey Monkey). Las entrevistas presenciales aportaron mucho feedback que posteriormente permitió un pivotaje del modelo de negocio. Los resultados se pueden consultar en el Anexo II, si bien destacamos aquí las principales conclusiones de las entrevistas, que se realizaron de manera presencial.

Conclusiones cuantitativas:

- El tipo de cliente suele ser: fijo, que le gusta personalización y con alguna particularidad.
- El 50% toma medidas solo una vez.
- El 66% tiene página web pero solo informativa.
- El 83% no cree que se puedan vender camisas a medida por Internet.
- EL 66% dice que una persona no puede tomarse las medidas por sí mismo, un 33% lo ve muy difícil, solo un 17% dice que sí.
- El 100% de los clientes son fijos.
- Como máximo pagarían un 5% por un cliente nuevo.
- En cuanto al modelo el 50% lo ve interesante pero siempre con un pero: fabricación adaptada, pocos clientes.
- No hay una norma en cuanto a los envíos a domicilio, algunos sí, otros no y otros solo en casos especiales.
- El 66% no tiene quejas de los clientes salvo algún retoque (los menos).
- Tampoco hay un rango de camisas por sastre situándose entre 40 y 100 al mes de media.
- Hay nuevos tejidos y materiales de los que no hay muchos sastres trabajando en ellos.
- 2 de los 3 encuestados, pagarían como máximo 3 euros por un cliente nuevo.
- No hay unanimidad en cuanto a la posibilidad de un sistema nuevo de toma de medidas a través de Internet.
- El sistema de envío a domicilio cuentan con él, coinciden además con otros sastres que solo para casos especiales.
- Suelen vender entre 70 y 100 camisas al mes de media.
- El margen de cada camisa es superior a 10 euros.

Conclusiones cualitativas:

- **SE PUEDE VENDER POR INTERNET** “no creo que se pueda ya que las medidas las tengo que tomar por mi mismo, otra cosa son camisas adaptadas (patrones ya definidos) que se puedan ajustar según las medidas suministradas”

- **EL CLIENTE SE TOMA BIEN LAS MEDIDAS** “no. la parte de la espalda es la más difícil y el resto de medidas hay que tener en cuenta tanto la dispersión de la persona en la medida como las hechuras que hay que dejar en función de los tejidos a usar”
- **EN CUANTO A LA PROPUESTA.** “Puede ser interesante para quien entienda de Internet, pero mis clientes creo que no comprarían de esa manera”. Interesante si el enfoque es una fabricación adaptada ya que se pueden evitar riesgos de devoluciones y/o que no queden bien. para camisas a medida no lo ven ya que siempre van a querer/necesitar tomar ellos las medidas.
- **LOS SASTRES NO SIEMPRE HACEN CAMISAS.** En la mayoría de los casos cuando se realizaron las entrevistas al sector precisamente fueron los sastres quienes apuntaron a que en la mayoría de las ocasiones ellos toman las medidas pero suelen encargar el trabajo a “camiseros” (fabricantes de camisas), por lo que el sprint descubrió un nuevo actor con el que teníamos que contar en nuestro modelo de negocio.

Para concluir este apartado consideramos necesario destacar un aspecto que resultó clave en nuestro modelo de negocio y que modificó sustancialmente su diseño. El hecho de que no sean los sastres los que realicen las camisas, nos derivó a los fabricantes o camiseros, que son los que realmente confeccionan, en muchas ocasiones bajo pedido de los sastres. Por tanto, consideramos que el sastre aportaba poco valor en nuestro modelo de negocio y optamos por convertir en nuestros clientes a los fabricantes de camisas, asumiendo Smart-Tailor el papel de sastre que envía las medidas y encarga la confección.

3.2.3. MÁS CONCLUSIONES: TEJIDOS INTELIGENTES

Durante la realización del Sprint y sobre la base de entrevistas personales tanto con clientes como con sastres, un punto salió en el debate: los textiles inteligentes. Una obviedad, es que para los clientes la peor parte de “llevar camisa” es el proceso de lavado y planchado de las mismas, así como la eliminación de las manchas. Preguntados por este aspecto, casi ninguno de los sastres encuestados optaba por nuevos materiales y textiles que facilitasen esa labor, si bien alguno de ellos estaba investigando este campo.

En una búsqueda de este tipo de productos, encontramos-- empresas enfocadas a la elaboración de camisas con materiales novedosos aunque no con un enfoque “a medida” como se basa nuestro modelo de negocio. No obstante, como detallaremos en el apartado de competencia, hay algunas empresas interesantes como Sepiia¹ o Ctshirts² que analizaremos más adelante.

Se realizó un breve análisis de los tipos de tejidos inteligentes existentes y cuáles podrían ser más aptos para nuestro modelo de negocio. El estudio puede consultarse en el Anexo III.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO, SECTOR Y MERCADO

4.1. ANÁLISIS EXTERNO (PEST)

Factores Políticos:

- Falta de gobierno en España. Posible foco de inestabilidad.
- Auge de populismos y extrema derecha a nivel europeo y nacional.
- Nuevos objetivos ambientales UE.
- Guerra económica y aranceles de Trump. Si bien en las últimas semanas se han publicado informaciones acerca de los progresos que se están realizando sobre todo entre China y EEUU aún quedan incógnitas que pueden afectar al comercio global.
- Reciente implantación de la nueva Ley de protección de datos.

Factores Económicos:

¹] <https://sepiia.com/>

² www.ctshirts.com

- España está en un buen momento económico, aunque con síntomas de desaceleración. La economía española está resistiendo mejor que la europea. El Banco de España ha adelantado que con los datos disponibles el PIB de 2019 va a crecer un 2%, y sus previsiones son que hasta 2022 se va a producir una desaceleración muy suave y gradual hasta el 1,6%. En su informe también hace hincapié en que parte de las incertidumbres globales que ralentizaban la economía van camino de resolverse, sobre todo el bréxit y la guerra comercial. Asimismo prevé que la tasa de paro se reducirá del 14,3% actual al 12,5%.
- Subida del SMI aún está siendo digerida por la economía. Posibilidad de nuevas subidas tras la creación del gobierno PSOE-Podemos. Se apunta a un objetivo de 1.200 euros al mes al final de la legislatura. Este punto es especialmente relevante para nuestro modelo de negocio con producción local dado que encarecerá relativamente el producto frente a lo importado.
- Previsible alza de determinados tributos, especialmente sociedades.
- El consumo ha sido parte importante en la recuperación del PIB. Se va reduciendo el consumo embalsado durante la crisis.
- El Consumo en España es muy cíclico, no así en otros países como Alemania que es anti cíclico. Durante la recesión, el gasto en moda de los españoles se redujo un 29%, siendo el tercer sector más afectado y sólo superado por la joyería 58% y el equipamiento para el hogar 37%.

Factores Sociales:

- Incremento del gusto del consumidor por lo personalizado.
- Sensibilización social en aumento con:
 - Medio ambiente. Especialmente reducción de emisiones. Para dar respuesta a esta demanda social los gigantes del sector han firmado un compromiso de ser neutros en carbono en 2050, con un hito intermedio que consiste en la reducción de un 30% de las emisiones en 2030.
 - Despoblación. España vaciada y movimientos similares en otros países de Europa que beben de la creciente sensibilización con el tema. En el caso de España es especialmente preocupante el hecho de que ya no sólo se pierde población en zonas rurales, sino que en la práctica totalidad de las capitales de provincia del interior del país también se está perdiendo población, en beneficio fundamente de Madrid, que ha visto incrementada su población en unos 40.000 habitantes al año desde que la economía volvió a crecer después de la crisis. A continuación se muestra un gráfico representativo de la evolución de la población en las diferentes provincias españolas.

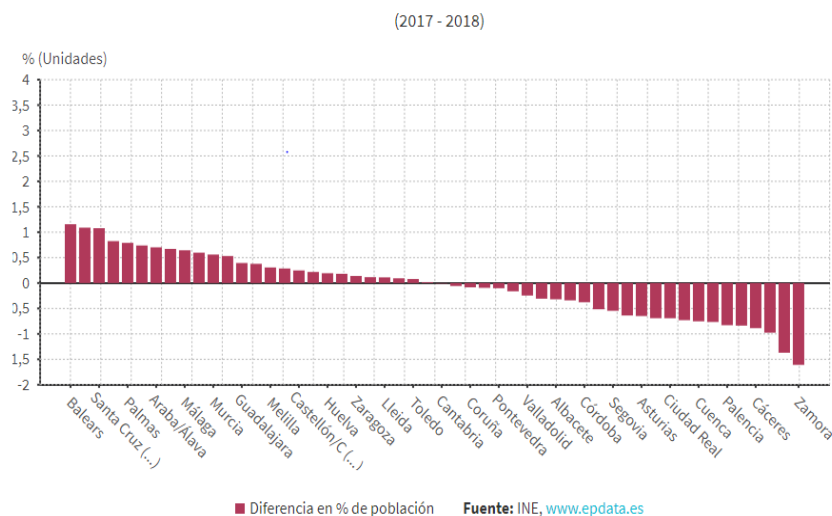


Figura 11 Evolución de la población en España

- Tendencia mundial hacia la Producción Local. Denominado consumo de proximidad por ideologías más progresistas o reindustrializar por las más conservadoras.

Factores Tecnológicos:

- Mejora de las redes logísticas. Abaratamiento del transporte puerta a puerta, especialmente con poco volumen y peso.
- Mejora de comunicaciones, transmisión de información y medios de producción permiten personalizar mucho más que antes.
- Investigación en todo tipo de tejidos técnicos e inteligentes. Paso de su empleo en actividades específicas como alpinismo a su empleo en el día a día.
- Incremento constante del consumo online y reducción de las ventas en tiendas físicas.

4.2. RELACIÓN ENTRE STAKEHOLDERS

El compromiso con los distintos grupos de interés es un factor fundamental y diferencial para asegurar el éxito de las empresas del sector de la moda. Es necesario por tanto tener un objetivo común con dichos stakeholders, Smart-Tailor tiene entre sus valores fundamentales, crear valor añadido en todos ellos para ayudarles a superar los complejos problemas y retos a los que se enfrentan.

En un primer lugar se presenta el mercado antes de la llegada Smart-Tailor para acabar con la definición y la relación entre los distintos agentes después de la llegada de Smart-Tailor al sector.

Con estos diagramas de relaciones podemos claramente observar cómo ha cambiado el ecosistema de la compra de camisas gracias a Smart-Tailor.

El siguiente diagrama muestra las relaciones entre los distintos agentes antes de la aparición de Smart-Tailor.



Figura 12 Relación entre los actores antes de la implantación de Smart-Tailor

Con la inclusión Smart-Tailor, las interacciones se re-establecen de la siguiente manera:

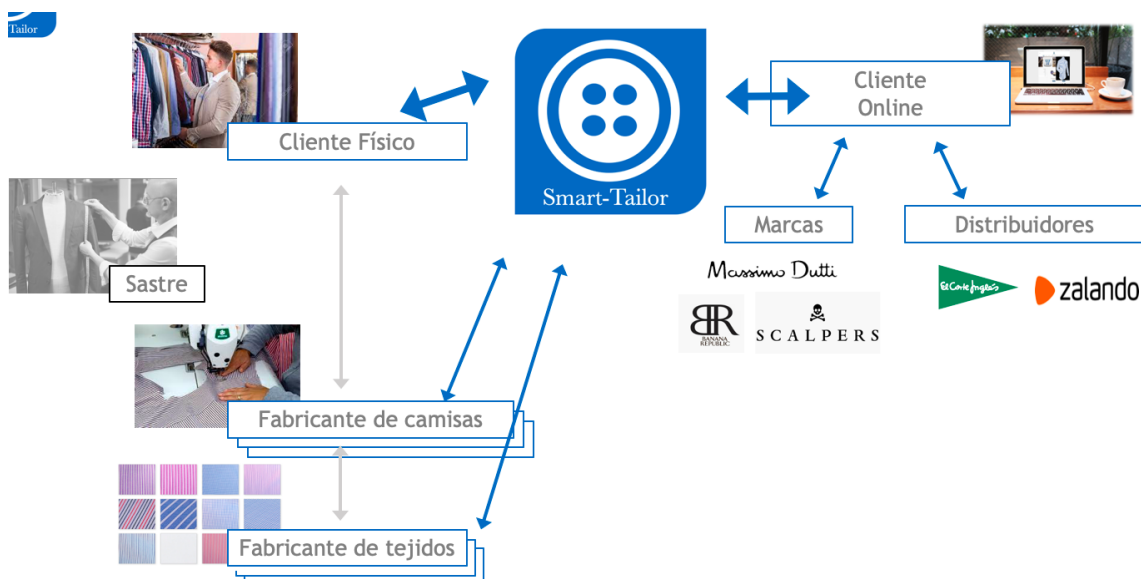


Figura 13 Relación entre los actores después de la implantación de Smart-Tailor

La relación entre los distintos actores que interactúan entre sí, se detalla en los anexos.

4.3. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.3.1. TAM (TOTAL ADDRESSABLE MARKET)

El mercado total o direccionable al que se dirige nuestra plataforma es aquel que componen todas las ventas de camisas (ya sean de manera online o de forma física) en territorio Español anualmente.

Este mercado da la oportunidad de negocio que se presenta para Smart-Tailor.

En el apartado inicial de este documento se definen las características y los principales parámetros que mueven el mercado de la moda en España, en concreto en el 2018 han sido unos 35.000 millones de Euros (2,9% del PIB).

El porcentaje del mercado que está dedicado a la venta de camisas (11,3%) se ha obtenido de distintas fuentes con el mismo resultado³.

Por un lado la inversión en marketing en distintos tipos de productos de moda (12% para las camisas) y la distribución de la cesta de consumo online de moda, un 11,3% para los productos de camisas del 66% relacionado con la ropa⁴.

³

<https://es.statista.com/buscar/?q=ropa+y+complementos&qKat=newSearchFilter&sortMethod=idrelevance&language=0&isRegionPref=724&sortMethodMobile=idrelevance&languageMobile=0&statistics=1&accuracy=and&isoregion=0&isocountrySearch=&category=0&interval=0&archive=1>.

⁴ <https://www.salesupply.es/media/salesupply-blog/informe-2019-el-sector-de-la-moda-española-online/>.

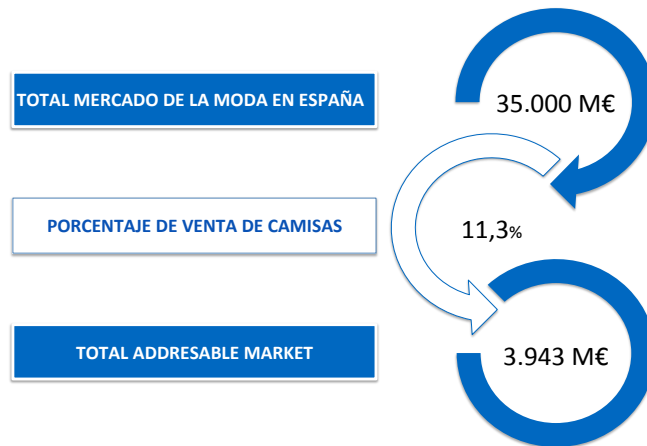


Figura 14 TAM

4.3.2. SAM (SERVICEABLE ADDRESSABLE MARKET)

El mercado al cual podemos dar servicio con Smart-Tailor indica el potencial de crecimiento que puede alcanzar la plataforma. Está dividido en dos partes claramente diferenciadas:

- Por una parte las camisas que se venden de manera online en España
- Por otra aquellas camisas que se venden de manera presencial en sastrerías (todas ellas anualmente).

El mercado de camisas online al cual se tiene acceso son aquellas con un precio superior a los 50€. Aquellos clientes que busquen camisas con un precio inferior, no encontrarán en Smart-Tailor una camisa adecuada pues el coste de los servicios del fabricante de camisas artesanal es más elevado que el producto.

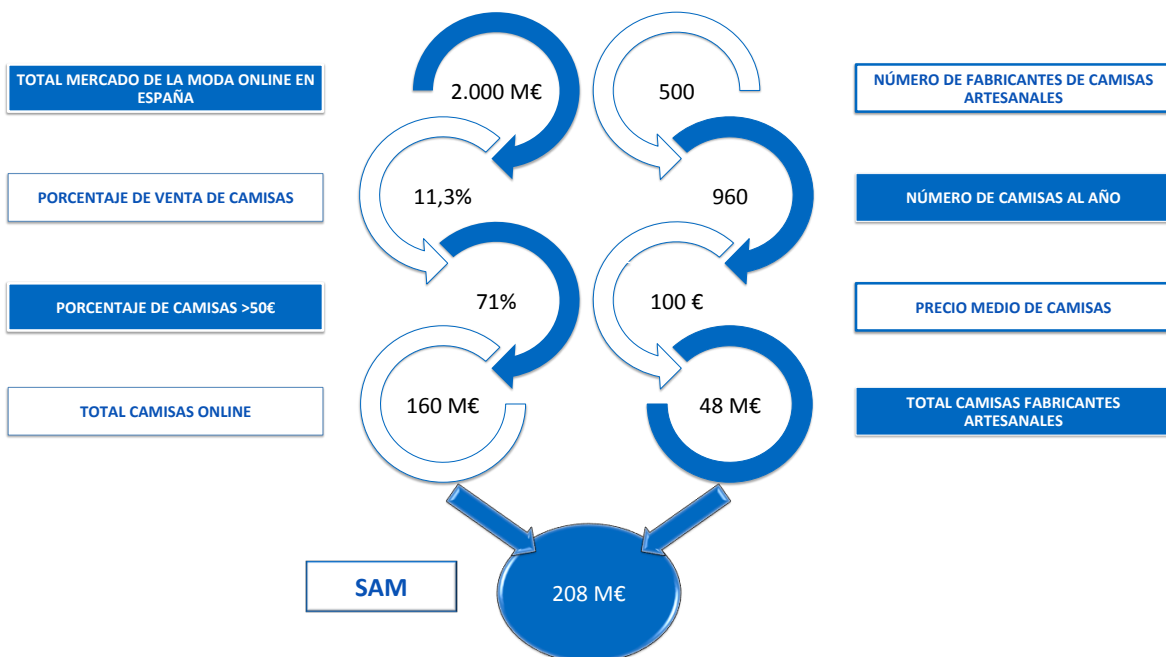


Figura 15 SAM

4.3.3. SOM (SERVICEABLE OBTAINABLE MARKET)

El mercado al cual se puede dar servicio en un corto/medio plazo con la inversión de recursos y las capacidades existentes es:

- Camisas Online: Penetración de un 1% pues es un mercado muy competitivo con grandes marcas de ropa y distribuidores (similar a empresas de venta online de camisas, aproximadamente 20.000 unidades/año)
- Camisas de Sastre-camiseros: Se considera que en un periodo de unos 4-5 años, alrededor de un 15% de los fabricantes de camisas artesanales utilizarán Smart-Tailor para vender sus camisas.

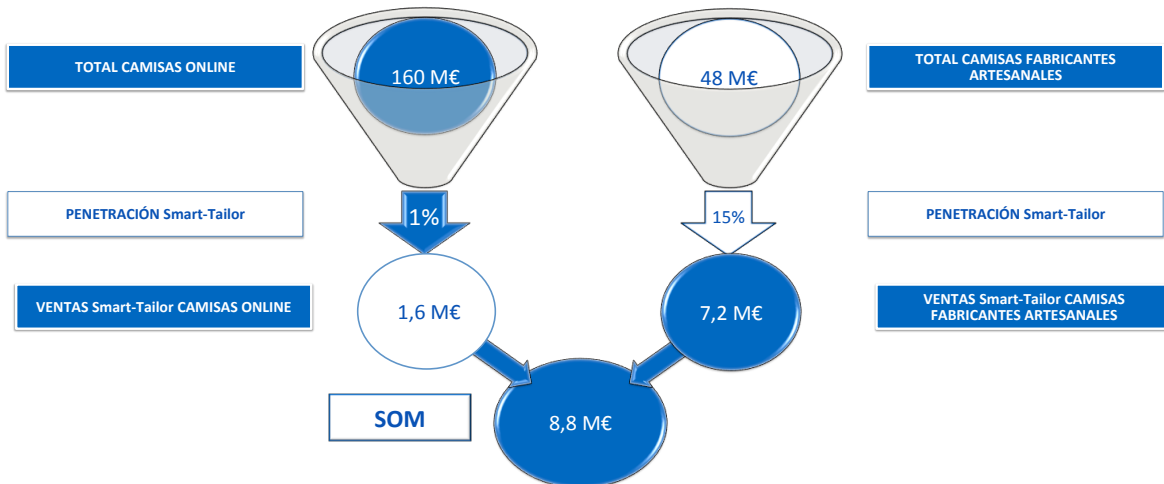


Figura 16 SOM

4.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO (5 FUERZAS DE PORTER)

Tras realizar la valoración del mercado, se realiza el análisis del entorno competitivo, mediante las 5 fuerzas de Porter. A continuación se muestra el resultado del análisis, si bien el detalle de cada uno de los aspectos estudiados se puede consultar en el Anexo V:



Figura 17 Fuerzas de Porter

4.5. LIENZO ESTRATÉGICO (POSICIONAMIENTO DE PRODUCTO)

A la hora de realizar el lienzo estratégico se han tomado agrupadas las principales empresas de la competencia y del sector buscando los puntos clave en los que nuestra empresa quiere diferenciarse y basar su modelo de negocio y que aportan valor añadido al cliente: Calidad,

medio ambiente, personalización, precio y tejidos inteligentes. En el siguiente gráfico, se observan las carencias del mercado.

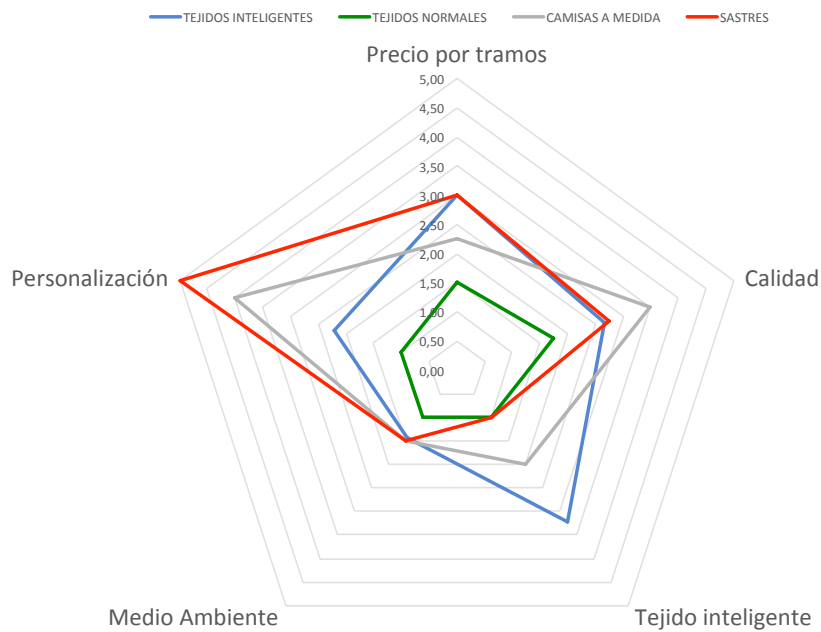


Figura 18 Características competidores

Para confirmar que nuestro posicionamiento es correcto y se puede interpretar como un nicho de mercado al que dirigimos, en la siguiente gráfica incluimos Smart-Tailor en el mercado.

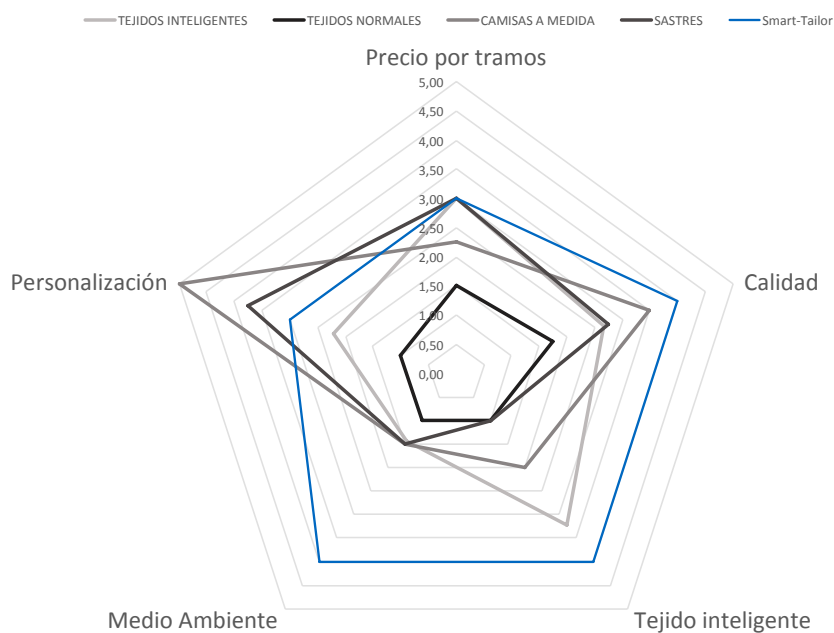


Figura 19 Lienzo estratégico Smart-Tailor

El detalle de estos datos se presenta en los anexos.

5. PLAN ESTRATÉGICO Y MODELO DE NEGOCIO

5.1. ESTRATEGIA

La estrategia de la compañía tiene como objetivo último alcanzar la consecución de la misión y la visión de la empresa siempre siguiendo los valores por los que se va a conocer.

La estrategia por tanto está centrada en proporcionar un servicio de calidad a fabricantes de camisas y a compradores finales convirtiéndose en el referente de la venta online de camisas a medida, respetando al medio ambiente con productos innovadores.

Inicialmente la estrategia está orientada a captar un gran volumen de clientes y usuarios para garantizar la viabilidad de la empresa. Se facilitan todos los procesos de compra-venta, introduciendo nuevos tejidos y soluciones para los fabricantes de camisas y siempre teniendo en mente el respeto por el medio ambiente y una alta calidad en nuestros productos.

5.2. ANÁLISIS DAFO

El estudio de los factores internos y externos tanto en sus aspectos positivos como negativos nos permite realizar el siguiente DAFO para estudiar la situación a la que se enfrenta Smart-Tailor.



Figura 20 Análisis DAFO

5.3. PRIORIZACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA

Una vez realizado el análisis del entorno (Amenazas y oportunidades) y de las capacidades/recursos disponibles dentro de la organización (Fortalezas y debilidades), se realiza un diagnóstico para elegir la estrategia adecuada de cara a conseguir los objetivos propuestos. Para ello definimos 4 áreas:

Fortaleza - Debilidad



Figura 21 Priorización de estrategias

5.4. EJES, MAPA ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN

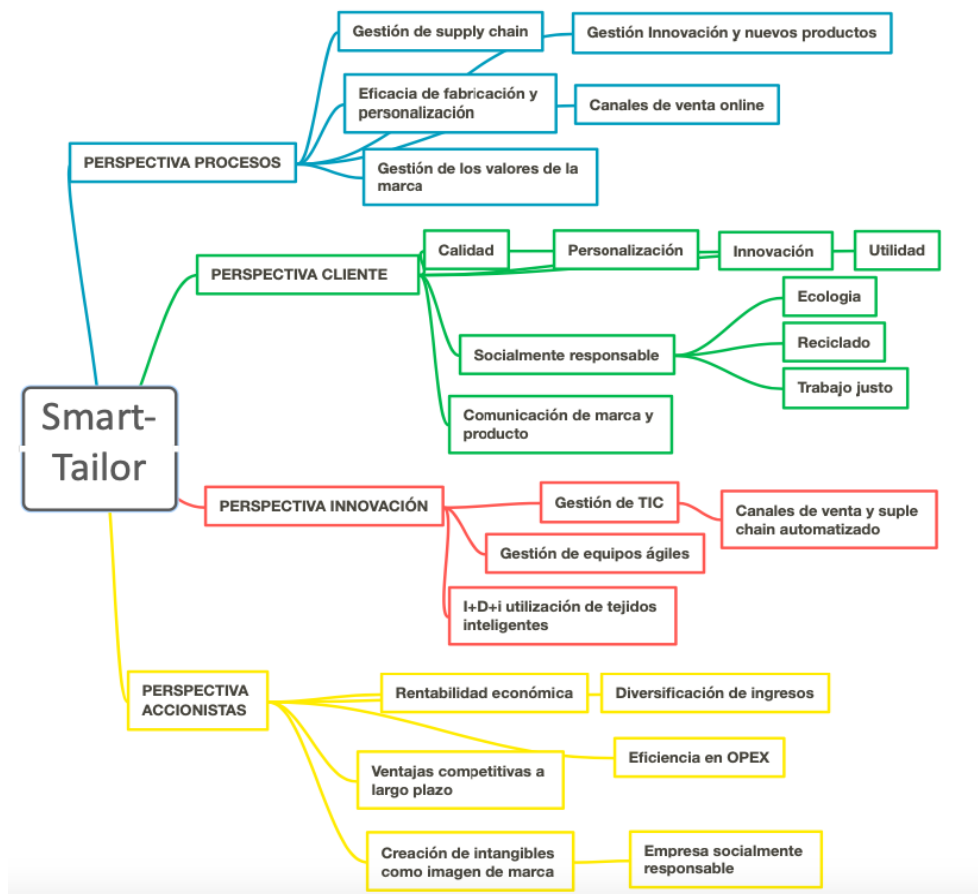


Figura 22 Mapa estratégico

5.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos convierten la misión en resultados concretos, tangibles. Los siguientes KPI ayudarán a comprender el funcionamiento de la empresa además de medir su eficacia y eficiencia en la labor productiva. También nos permitirán el seguimiento del negocio y su rentabilidad y beneficio.

Su enfoque se basa en el mapa estratégico definido anteriormente, asignando los responsables de cada uno en función de las diferentes áreas y perspectivas.

#	KPI	Definición	Responsable	Perspectiva	Objetivo
1	EBIT	Ganancia antes de impuestos e intereses	CEO	Accionistas	>50% anual ganancias al 3er año
2	ROE	Beneficio neto entre fondos propios	CEO	Accionistas	> 20% anual valor positivo el 3er año
3	CAC	Costes totales mkt entre usuarios nuevos	Mkt	Accionistas	<10€
4	# usuarios registrados	cantidad de usuarios que han introducido sus datos en la aplicación	Ventas	cliente	> 300 al mes
5	# camisas vendidas	número de camisas vendidas al mes	Ventas	Accionistas	> 70% incremento semestral
6	# usuarios con compra tejido inteligente	cantidad de usuarios que han comprado prendas con tejido inteligente	Ventas	innovación	> 20% del total
7	# usuarios con retoque	cantidad de retoques realizados	calidad	proceso	< 5% del total
8	# capacidad de fabricación	capacidad de camiseros. # pedidos entre capacidad	operaciones	proceso	< 70%
9	NPS	Net Promoter Score. Recomendación de la plataforma	Mkt	cliente	> 85%

5.6. VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

La ventaja competitiva de Smart-Tailor radica en la fidelización del usuario. Por una parte el modelo de dar visibilidad a los fabricantes de camisas permitiéndoles llegar al cliente final supone una optimización del modelo de negocio actual de los sastres que se traduce en un abaratamiento en el coste para el comprador de camisas a medida. Si a eso le sumamos la potencial optimización de la cadena de suministro de las telas al realizar grandes compras a

repartir entre los distintos camiseros, se puede llegar a una diferenciación por precio manteniendo los márgenes de Smart Tailor. El objetivo de dicha diferenciación en precio no es otro que conseguir un trasvase de clientes, desde los compradores de camisas con talla estándar a las camisas a medida, incrementando la cifra de negocio de este último mercado.

Por el lado del comprador de camisas tradicional, la fidelización viene por conseguir que tenga la sensación de que las promesas que le ha realizado Smart Tailor (mejora de la calidad en las telas, exclusividad de la ropa a medida, funcionalidades de los tejidos inteligentes, incremento de la sostenibilidad ambiental, fabricación de proximidad y comercio justo, etc...) se ven satisfechas a lo largo del uso del producto y de su vida útil. Para conseguir esto se presta especial atención a los siguientes parámetros:

- Facilidad en la interacción con la plataforma.
- Aplicación móvil para toma de medidas.
- Control de calidad exhaustivo en las telas y la manufactura. Especialmente en los inicios, el cliente asociará el producto con Smart-Taylor, no con los camiseros.
- Toma de medidas: Smart-Tailor garantiza que el cliente está satisfecho con el ajuste de la camisa.
- Orientación personalizada acerca de las cualidades del tejido que le interesan al cliente final.

El fin último es conseguir que el comprador de camisas quede fidelizado, comprando un porcentaje de las camisas que compra anualmente a través de nuestra plataforma, además de convertirse en promotor recomendándonos a sus contactos.

5.7. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN

Identificamos a continuación las oportunidades de crecimiento de Smart-Tailor, enfocándonos en el servicio ofrecido al usuario y al cliente.

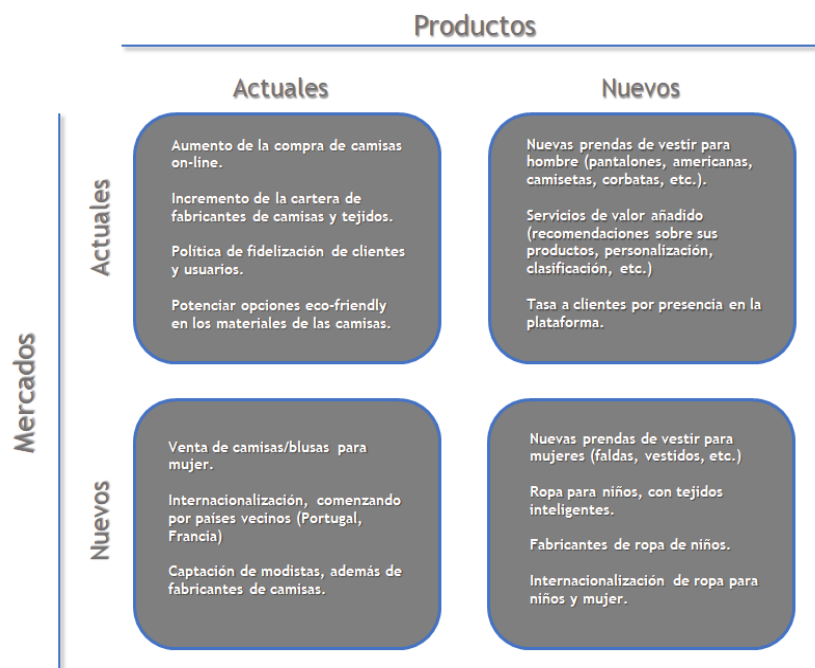


Figura 23 Estrategia de productos y mercados

Analizando las diferentes opciones que se han planteado en la matriz anterior, al menos durante el primer año de funcionamiento de Smart-Tailor consideramos que debemos centrarnos en penetrar y consolidar el mercado actual. Para ello, se deberá ir incrementando tanto la cartera



de clientes como la fidelización de usuarios, aumentando la confianza de éstos últimos en Smart-Tailor.

A partir del primer año de funcionamiento, habiendo consolidado clientes y usuarios, planteamos una estrategia tanto de desarrollo de nuevos productos como de desarrollo de nuevos mercados:

- En el desarrollo de nuevos productos, se ofrecerán servicios de valor añadido a los fabricantes de camisas:
 - Tercer año: recomendaciones sobre sus productos basadas en la experiencia de los usuarios, personalización de su perfil, opciones de marketing on-line, etc.
- Para los compradores se incrementará la cartera de productos:
 - Tercer año: venta cruzada (gemelos, corbatas, cinturones, calcetines y ropa interior) y gestión de tejidos.
 - Cuarto año: nuevas prendas a medida (camisetas, polos y americanas).
 - Quinto año: monetización de la plataforma (publicidad de terceros y gestión de datos).
- En el desarrollo de nuevos mercados, seguiremos el siguiente calendario:
 - Tercer año: internacionalización según tamaño de mercado, fase de crecimiento del mismo, precio del producto y ventaja competitiva que tenga Smart-Tailor en ese mercado.
 - Quinto año: camisas/blusas a medida para mujeres, lo que requerirá de la captación de modistas o especialistas en la confección de estas prendas y el desarrollo de una aplicación específica.

En el largo plazo, esto es, a 5 años o más, se barajan estrategias de diversificación, planteando opciones como ropa de niños, calzado, o nuevas prendas de ropa para mujer.

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. INTRODUCCIÓN

La operativa de Smart-Tailor se basa en poner en contacto a usuarios que buscan una diferenciación en sus camisas por ser a medida, con tejidos inteligentes, personalizados; y una serie de clientes que son fabricantes de camisas que buscan aumentar su nivel de facturación y ventas. En el siguiente diagrama se muestra el flujo de procesos de las actividades de la empresa.



Figura 24 Mapa de procesos

6.2. PROCESOS ESTRATÉGICOS

Las 3 principales áreas estratégicas de gestión y operativa de la sociedad son:

- **Planificación estratégica:** Qué tipo de usuarios y clientes queremos que estén en nuestra plataforma. En un principio y con el objetivo de minimizar costes se ha centrado el lanzamiento en camisería masculina. Los siguientes pasos cuando se consolide la empresa y la tracción esté consolidada pasaran hacia el mercado femenino y/o resto de prendas a medida (trajes, zapatos.....). La labor de marketing y su visión contribuyen a este punto.
- **Prospección de mercado:** a desarrollar tanto para conocer y mejorar a la competencia de fabricación de camisas como para encontrar nuevos clientes que quieran aprovechar las ventajas de Smart-Tailor y aumentar sus volúmenes de cifra de negocio y facturación. La labor de ventas y su conocimiento del mercado es la principal fuente de información en este punto.
- **Gestión integral:** Proceso a implementar desde los inicios para ser el referente de la aplicación y el nombre de Smart-Tailor. un seguimiento de los usuarios tanto desde su primera visita y/o compra como en años sucesivos hará que Smart-Tailor sea conocido y recomendado. También es aplicable para los clientes por las valoraciones que tengan por parte de usuarios como por la labor de valorización realizada por Smart-Tailor. El seguimiento de este punto por parte de operaciones será importante.

6.3. PROCESOS CLAVE CLIENTES

El diagrama de proceso para la actividad de Smart-Tailor integra 4 áreas bien definidas: Marketing, Ventas, Operaciones y Post-Venta como procesos primarios, siguiendo tres fases temporales.

PROCESOS: FASE 1

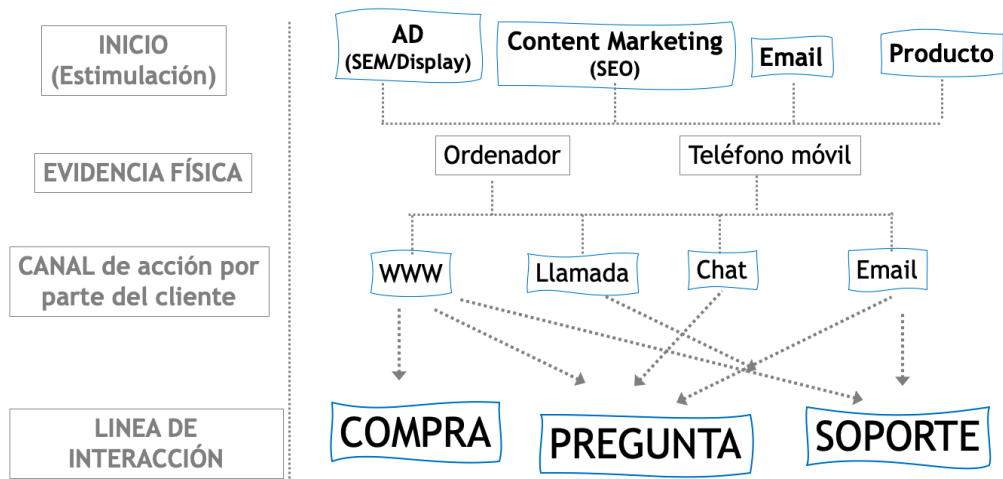


Figura 25 Procesos de clientes, fase 1

Se puede observar como una labor importante se inicia con el marketing que, si bien tendrá un peso importante en la propia aplicación, también incluirá actividades esenciales fuera de ella. Este punto se verá desarrollado dentro de las acciones del Plan de Marketing.

En el caso de los procesos de ventas, su función es principalmente acompañar al usuario durante la compra, ayudándole en todos los aspectos que rodean este proceso, facilitando el mismo y haciéndolo interesante, con el objetivo de obtener la mayor conversión posible una vez haya entrado en la aplicación Smart-Tailor.

PROCESOS: FASE 2

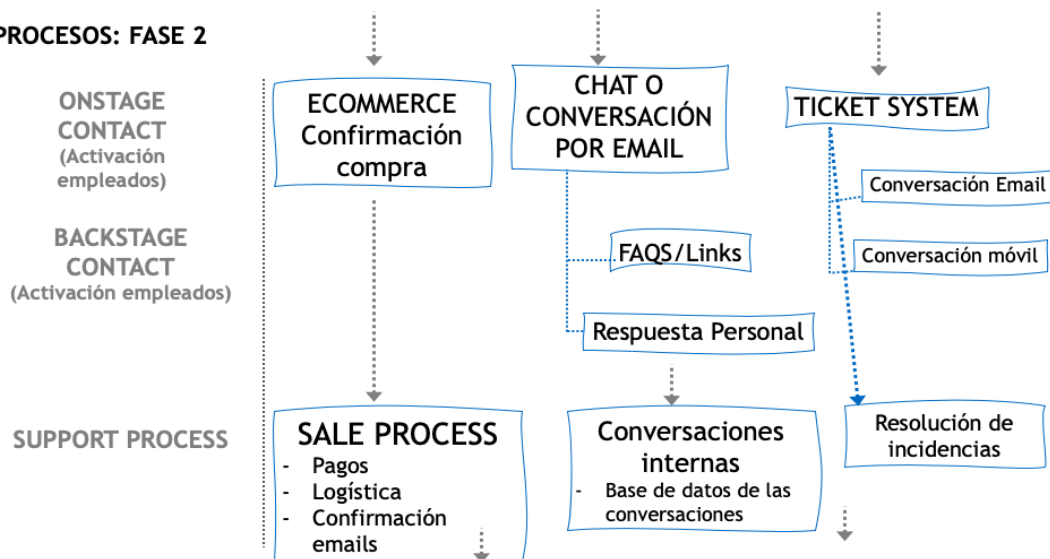


Figura 26 Procesos de clientes, fase 2

Con relación a las operaciones, se centran en dos aspectos principales:

- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma informática, que se configura como el nodo central de Smart- Tailor. En este sentido, los procesos operativos para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma informática deberán contemplar los siguientes elementos:
 - Aplicación/portal web que actuará como lugar de contacto con clientes, fabricantes de camisas y Smart- Tailor, así como el lugar en el que se realizarán las transacciones de compra por parte de usuarios a nuestros clientes. La aplicación también incluirá funcionalidades vinculadas con el marketing y con el servicio post-venta.
 - Servidores de bases de datos, en los que se almacenará tanto la información sobre los productos que se ofrecen, como los datos de usuarios, clientes y otros colaboradores.
- Infraestructura hardware en la que se alojarán las soluciones software descritas en los puntos anteriores.
- Realización y entrega, en plazo y calidad de la camisa. Por ello es necesario realizar un seguimiento de camiseros, fabricantes de tejidos y transportistas, que son los agentes que intervienen en el proceso desde que el usuario realiza el pedido de una camisa hasta que la recibe.
- Para el control de los tiempos, se realizará seguimiento de cumplimiento de los plazos establecidos inicialmente tanto por fabricantes de tejidos como por camiseros.
- Seguimiento de los plazos de envío de los transportistas.
- Para el control de calidad, es necesario establecer un mecanismo de valoración, tanto de usuarios, como de clientes, para que se genere un mercado basado en la confianza de los usuarios en los fabricantes y viceversa. También se contempla la valoración de la calidad de los tejidos por parte tanto de camiseros como de usuarios.

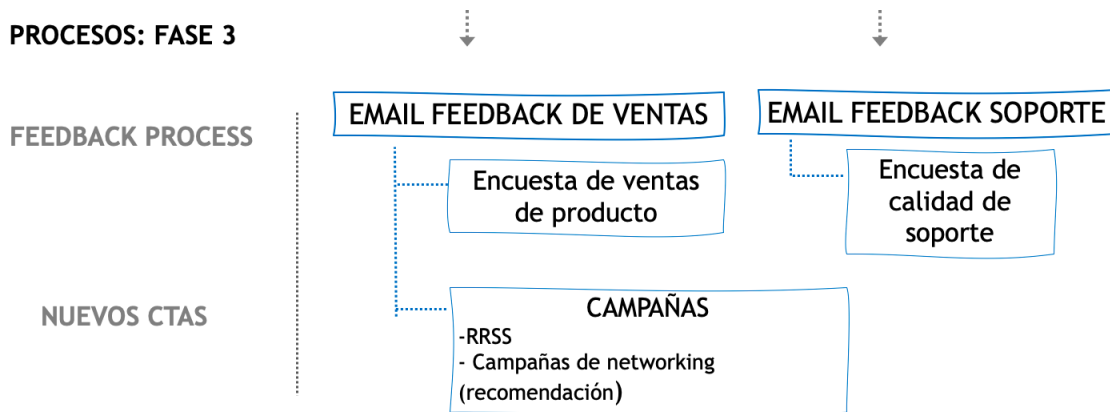


Figura 27 Procesos de clientes, fase 3

6.4. PROCESOS CLAVE FABRICANTES DE CAMISAS

Al igual que los procesos de clientes, estos integran 4 áreas: Marketing, Ventas, Operaciones y Post-Venta como procesos primarios, siguiendo tres fases temporales:

PROCESOS FABRICANTES DE CAMISAS: FASE 1

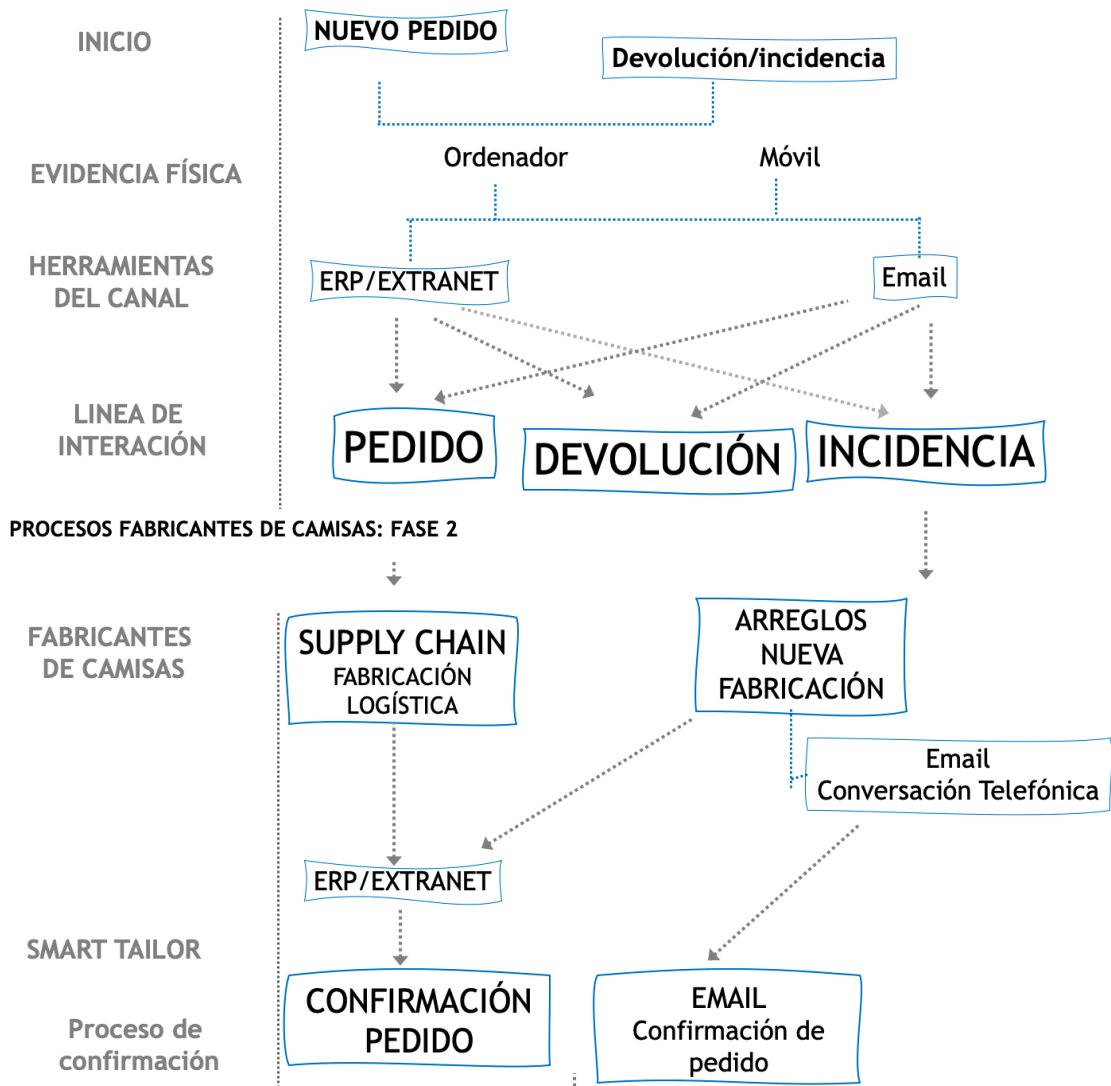


Figura 28 Procesos de fabricantes de camisas, fases 1 y 2

PROCESOS FABRICANTES DE CAMISAS: FASE 3

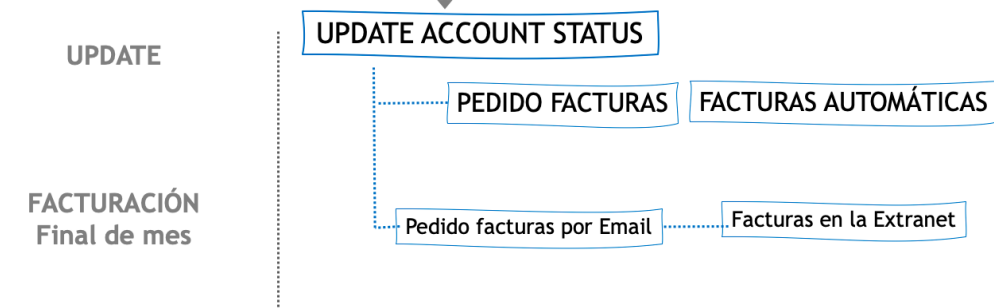


Figura 29 Procesos de fabricantes de camisas, fase 3

En el siguiente esquema se muestra un resumen de los procesos operativos primarios:



Figura 30 Procesos operativos primarios

Por tanto, el proceso que se sigue sobre un usuario se resume en las siguientes actividades:

1. Captación del usuario mediante las acciones de comunicación y marketing.
2. Interés del usuario por la aplicación y acceso a la misma para su registro.
3. Elección del camisero, de acuerdo con un listado que incluye el precio, plazo de entrega y valoraciones de otros usuarios.
4. Personalización de la camisa: ajuste, cuello, puños, bolsillos y bordado.
5. Elección del tejido, ya sea inteligente o no.
6. Recogida de datos sobre el usuario y toma de medidas, siguiendo las instrucciones de Smart-Tailor.
7. Confirmación de la compra.
8. Seguimiento de la confección y envío de la camisa al usuario.
9. Confirmación de satisfacción del usuario y en caso contrario opción de retoque de la camisa.
10. Valoración de usuario a camisero y fabricante de tejidos.
11. Valoración de camisero a usuario.

6.5. PROCESOS DE APOYO

El principal proceso de apoyo con el que se tiene que contar es la realización de un envío correcto, en tiempo y con la calidad requerida. El encontrar un partner con correctas tarifas y tasas de envío correctas es el punto definitivo a una experiencia cliente satisfactoria. Para un correcto envío, se ha de contar con el embalaje apropiado. Por ello Smart Tailor proporciona a los camiseros un kit de venta específico, que detallaremos en el Plan de Marketing:

- Un embalaje con un diseño adecuado, obteniendo el beneficio por economías de escala en la compra y una estandarización que permita a los usuarios reconocer la marca Smart-Tailor en el envío.
- También se incluirán etiquetas para que el sastre-camisero las incluya en la elaboración
- Una tarjeta de agradecimiento al cliente en material reciclado que contiene una semilla, que refuerce nuestra imagen de marca.

Por otro lado, a medida que el volumen de ventas evolucione, Smart-Tailor proporcionará a los fabricantes informes de tendencias obtenidos del procesamiento de los datos obtenidos.

Adicionalmente hay que contar con un departamento de administración, que podrá descargar ciertas tareas en una gestoría externa, que se ocupe de gestionar la facturación y pagos a fabricantes de camisas, empresas de transporte, suministradores de telas y de publicidad si corresponde. Dicho departamento ha de gestionar igualmente los procesos de pago y devolución de impuestos, así como las nóminas y la planificación fiscal y el control de tesorería.

En cuanto a los cobros, se ha de contar con un TPI virtual y una cuenta de Pay-Pal, siendo el mismo departamento de administración el garante de que funcionan adecuadamente y el dinero entra en las cuentas de Smart-Tailor en tiempo y con los costes adecuados.

Plan de Calidad: Hay un plan de calidad, que permite optimizar las operaciones y obtener los sellos de calidad. A continuación habrá que velar por su cumplimiento.

Plan de Seguridad y Salud. Hay un plan de seguridad y salud en el trabajo y velar por su cumplimiento de acuerdo a la legislación vigente.

Plan de desarrollo personal y de gestión del talento por parte de recursos humanos.

6.6. PLAN DE ACCIÓN: PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

El lanzamiento de Smart-Tailor al mercado irá ligado a las distintas actividades que son necesarias para la puesta en funcionamiento del mismo.

Cuatro fases se consideran clave para la correcta implantación de la plataforma en el mercado:

1. Periodo de creación de la empresa/sociedad
2. Validación del MVP
3. Puesta en marcha de la plataforma y campañas de marketing.
4. Desarrollo de nuevos productos.
5. Fase de expansión e internacionalización.

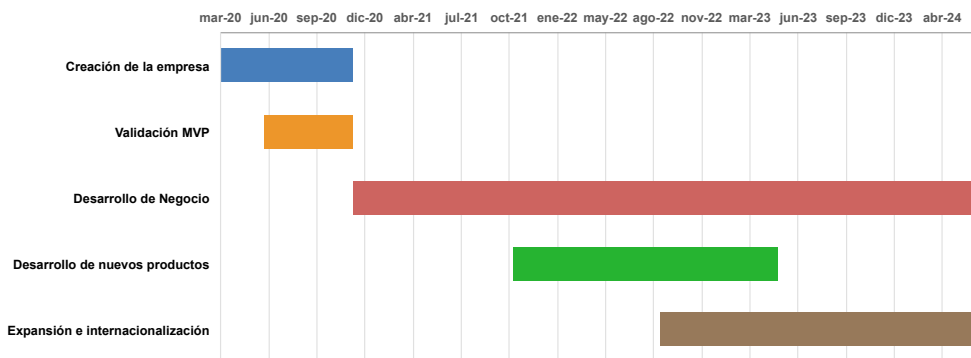


Figura 31 Plan de acción

Las principales actividades de cada una de las fases se encuentran secuenciadas en el diagrama de Gantt incluido en el anexo 7.

6.7. SEGUIMIENTO DE ACCIONES

Durante la ejecución del proyecto (fase 2 en adelante) analizaremos de manera periódica los principales indicadores del funcionamiento de la empresa para poder comprobar el cumplimiento de los objetivos planteados así como para poder tomar las medidas correctivas necesarias. Para ello se utiliza el siguiente Dashboard con el que se monitorizan los distintos kpi's seleccionados.

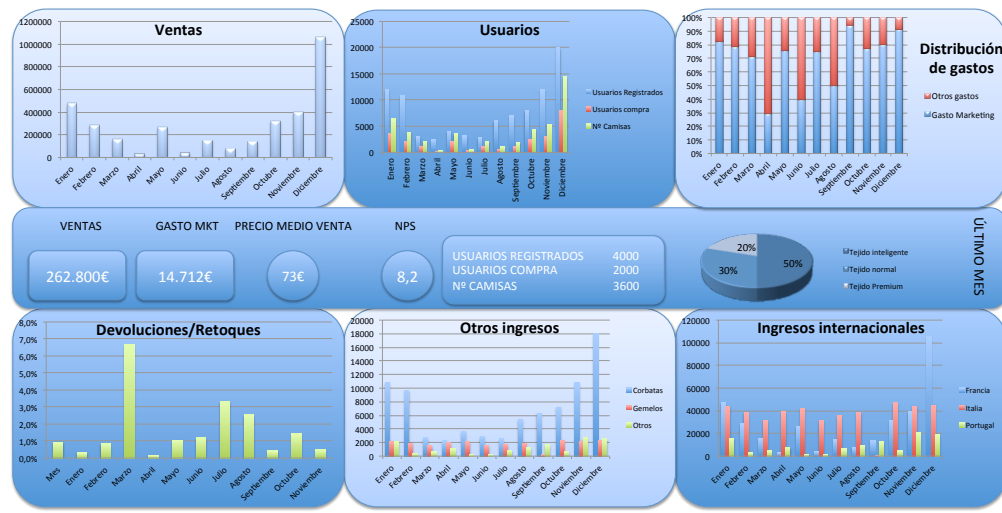


Figura 32 Dashboard de seguimiento

6.8. RECURSOS FÍSICOS (INFRAESTRUCTURA, SERVICIOS EXTERNOS, ...)

A continuación procedemos a asignar los diferentes recursos físicos necesarios para la correcta ejecución de los procesos identificados anteriormente.

6.8.1. INFRAESTRUCTURA FÍSICA

Con relación a los recursos materiales necesarios para llevar a cabo las diferentes actividades de Smart-Tailor es importante hacer notar que el negocio se centra en una plataforma informática virtual y una serie de servicios adicionales que serán contratados de manera externa. En este sentido la necesidad de espacio físico en el que desarrollar las actividades es bastante reducida y tendrá carácter de oficina:

- Será necesaria una localización física para la sociedad, para lo que se recurrirá a un espacio de coworking de Madrid durante los tres primeros años de actividad, que permite el alquiler de oficinas a precios asequibles para emprendedores, incluyendo además, en el precio de alquiler, una serie de servicios comunes necesarios como son: servicio de impresión, fotocopia, escáner, acceso a Internet, suministro eléctrico y climatización. En esta ubicación se instalarán los puestos de trabajo del personal contratado directamente por Smart-Tailor, disponiendo además de una sala de reuniones, zona de recepción y espacio para periodos de descanso del personal. Se estima que será suficiente con el alquiler de una oficina independiente en la que pueden compartir espacio entre 4 y 5 personas, con un coste mensual de 585€ para los dos primeros años, si bien el año 3 será necesario alquilar dos espacios, por lo que se duplicará el coste.
- El espacio de coworking ya proporciona para puesto de trabajo una mesa y silla, por lo que será necesaria la adquisición de un equipo informático portátil (1.000€) y un monitor (250€). Por tanto, se requerirá una inversión inicial de 1.250 € para cada puesto. Se implementan 5 puestos de trabajo, por lo que la inversión ascenderá a 6.250 €, en el año 0. Según se vaya incorporando personal, será necesario realizar la inversión correspondiente en equipos informáticos.
- Como se ha comentado anteriormente, el espacio ya dispone de servicios comunes, por lo que no será necesaria ninguna inversión adicional.
- A partir del año 4, debido al crecimiento de la empresa, se procederá al alquiler de una oficina en la zona financiera de Madrid. La renta media ponderada es de 28€/m², según el portal Belbex.com, (<https://belbex.com/blog/precio-metro-cuadrado-alquiler-oficinas-madrid/>). Se dimensionará la oficina para un máximo de 15 personas, siendo necesario una media de 10 m² por persona, asciende a un coste mensual de 5.600€. En este caso, hay que considerar otros gastos que estaban incluidos en el coste del coworking:

- Suministro eléctrico y climatización: una media de 20€ por empleado y mes.
- Acceso a Internet: línea de 1Gbps con un coste de 85€/mes.
- Centralita virtual de telefonía: solución integral de telefonía basada en IP, coste mensual, hasta 20 extensiones, coste mensual de 200€. Será necesaria una inversión inicial para los terminales, con un coste de 45€ por terminal, se irá realizando la inversión a medida que se incorporen los recursos.
- Impresión, fotocopiadora, escáner: inversión en una multifunción, 250€.
- Sistema de proyección para sala de reuniones, compuesto por una televisión inteligente de 70”, que requiere de una inversión, incluyendo instalación, de 1.000€.
- Mobiliario: se instalarán 15 puestos de trabajo y mobiliario de sala de reunión, con una inversión de 6.000 € en los primeros y 1.000 en la segunda.

Por tanto, para la infraestructura física será necesaria una inversión inicial de 6.250 € y un coste recurrente de 585€. A partir del año 4 se realizará una inversión mayor para el traslado del espacio de coworking.

6.8.2. SERVICIOS EXTERNOS

Para la puesta en marcha de la aplicación Smart- Tailor, en primer lugar es necesario considerar que esta aplicación tendrá diferentes interfaces en función del dispositivo con el que se conecte el usuario, por lo que necesitaremos, un portal web responsive, que permita la adecuada visualización en cualquier dispositivo. Con esta consideración, será necesario llevar a cabo la contratación de los siguientes servicios externos:

- Servicio de apoyo a la definición del diseño y requisitos funcionales del portal y app de toma de medidas, para alinearlos con los objetivos de Smart- Tailor así como con los perfiles de los usuarios (consultoría de un experto durante un mes (175 horas x 70 €/h): 12.250€).
- Servicio de desarrollo software del portal (equipo de desarrollo formado por 1 analista, 2 programadores y 1 diseñador gráfico durante 2 meses (350h x (50€/h + 40€/hx2 + 30€/h)): 56.000 €).
- Servicio de desarrollo aplicación móvil de toma de medidas (equipo de desarrollo formado por 1 analista, 4 programadores y 1 diseñador gráfico durante 3 meses (525h x (50€/h + 40€/hx4 + 30€/h)): 126.000 €)
- Servicio recurrente de alojamiento y mantenimiento de las soluciones desarrolladas y servicios de apoyo (bases de datos, servidores, etc.). Se contempla la infraestructura hardware como un servicio externo proporcionado por un proveedor de este tipo de alojamiento. El alojamiento de las soluciones tecnológicas se estima en 100 €/mes, mientras que el servicio de mantenimiento requiere de un equipo formado al menos por 1 analista a tiempo parcial y 1 programador y el apoyo puntual de un diseñador gráfico (25h x 30€/h + 150 h x 20€/h + 10 h x 20 €/h), con un coste mensual de 3.950 €.
- Se contratará de manera externa un servicio para la gestión administrativa y servicios jurídicos, que incluirá inicialmente todos los aspectos relacionados con facturación, contabilidad, asesoría jurídica, etc. Se estima un coste mensual de 150€. (<https://gestoria.com.es/tarifas>)
- Suministro eléctrico, agua y telecomunicaciones. Como se ha comentado en el apartado anterior, al recurrir a un espacio de coworking, estos suministros ya están incluidos en el precio del alquiler de la oficina, por lo que no suponen un gasto adicional hasta el año 4. A partir de ese año, según se ha desglosado anteriormente, el coste mensual será de 285 € (telefonía y acceso a internet), 20€ por empleado y mes para el suministro eléctrico y una inversión inicial de 45€ por terminal de telefonía.
- Telefonía móvil, la telefonía móvil la resolvemos con una línea móvil por empleado durante los tres primeros años de la empresa, en los que el personal que se incorpora tiene mayor responsabilidad. A partir del año 4, dispondrán de terminal móvil el 60% de los empleados. El coste mensual se estima en 30€ por empleado y mes, incluyendo en este coste el terminal.

- A partir del año 4, al disponer de una oficina fuera del espacio de coworking, se deberán contratar los servicios de limpieza, con un coste mensual de 400€.
- Servicios externos de marketing y ventas : agencia de soporte de marketing digital y medios , es estima en un coste de 1500 €/mes, herramientas para el envío de newsletter (por ejemplo Survey Monkey, 49 €/mes, y herramientas de gestión de v ventas como Salesforce para dos usuarios, 100€/mes).
- Contratación de un servicio de atención al cliente de primer nivel, con escalado a personal de Smart- Tailor, a una empresa especializada en call center. Para la estimación del coste de este servicio, se va a considerar un año de prestación de servicio, una vez se supere el periodo inicial, con una venta prevista de 1.400 camisas (5,3 diarias, en días laborales), consideraremos un máximo de 10 llamadas al día de duración media de 3 minutos (15 min/día). La atención será en horario 8x5 y en castellano. El coste de servicio es de una cuota fija de 29,9€ más 1,3€ por llamada, esto es 315,9 €/mes, de media el primer año, que se irá incrementando en los años siguientes.

7. PLAN DE MARKETING Y VENTAS

En cuanto a Marketing y Ventas supondrán uno de los pilares más importantes del crecimiento y la expansión de Smart-Tailor. Si bien al ser un servicio on-line, la mayoría de las acciones quedan reflejadas en este campo, creemos que determinadas acciones off serán muy útiles tanto para la tracción de clientes como para establecer una mejor relación con los fabricantes de camisas, donde la relación personal será primordial en los primeros pasos de Smart-Tailor.

Desde Marketing se dividirán las acciones en las enfocadas a la captación general de usuarios además de la distribución de los distintos tipo de clientes en base a su interés para el crecimiento de Smart-Tailor. Se establecen acciones concretas para cada uno de ellos, donde el análisis de los resultados de las mismas serán el punto de continuación para las acciones en años sucesivos.

El equipo de ventas tendrá una labor inicial de captación de los fabricantes de camisas que queremos se unan a la plataforma así como el seguimiento de las relaciones con los mismos. Así mismo, el feedback que se obtiene de las relaciones establecidas, ayudará a mejorar el plan comercial en años sucesivos.

Acciones de marketing On y Off que estarán combinadas con marketing emocional y el storytelling de la marca, así como acciones marketing verde, donde queremos transmitir la posición de Smart-Tailor como una empresa que trata de mejorar las relaciones de las empresas con nuestro planeta y nuestro entorno.

En una fase inicial la figura del Customer Success Manager será compartida con el equipo de marketing, para en posteriores años de crecimiento de nuestra plataforma poder ampliar a una figura única que lidere este apartado.

7.1. RELACIÓN CON CLIENTE A LARGO PLAZO

Diferenciamos aquí dos tipos de actores:

- Cliente final que compra la camisa
- Fabricante de camisas

7.1.1. RELACIÓN CON EL CLIENTE FINAL

El objetivo es generar recurrencia en los hábitos de compra por parte de los clientes. Dado que nuestro producto son camisas que habitualmente nuestro cliente utiliza en su día a día en el entorno laboral, se plantean las siguientes estrategias de marketing a implantar:

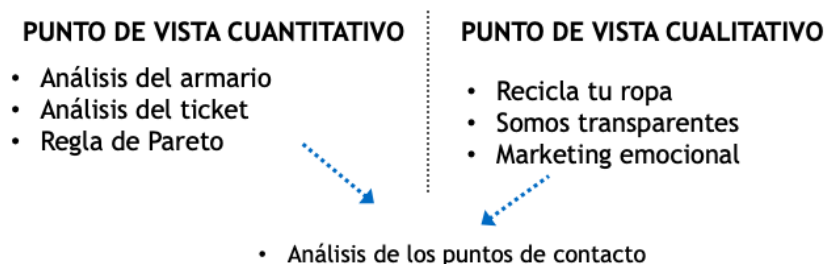


Figura 33 Estrategias de marketing con el cliente

PUNTO DE VISTA CUANTITATIVO

- **Análisis del “armario”.** Exploramos la idea de tener un “armario” con productos siempre en buenas condiciones y de tendencia. Para ello podemos analizar el historial de compra del cliente y lo comparamos con la vida útil estimada de los productos para sugerirle al cliente cuándo puede renovar sus camisas por deterioro. Para ello estimamos que la vida útil de una camisa es de 80 días de uso y una persona tiene media 5 camisas. Por lo tanto

se fijan promociones cada 400 días con el objetivo de renovar las 5 camisas con nosotros y otra cada 200 días para que compre 3 camisas.

- **Análisis de clientes por su grado de rentabilidad.** Para ello elaboramos un ranking donde clasificamos los clientes en función de su rentabilidad (CPS=Customer Profitability Score).
 - $CPS = \frac{\text{Suma (Ingresos- Gastos)}}{\text{Suma (Gastos)}}^5$ y poder clasificar los clientes en 5 categorías donde planteamos estrategias distintas para cada uno de ellos.

Distribuimos los clientes en base a su grado de fidelización, en 3 grupos: A, B Y C.

- GRUPO A: objetivo premiar relación:
 - newsletter
 - efecto red 8 euros
 - sorpresa de cumpleaños
 - cliente VIP: invitación a eventos, pago a plazos, posibilidad de ser protagonista de nuestro storytelling, personalización camisa gratuita
 - GRUPO B: objetivo estrechar relación:
 - newsletter
 - efecto red 6 euros
 - felicitación de cumpleaños con descuento
 - GRUPO C: objetivo ganar confianza:
 - newsletter
 - efecto red 5 euros
 - felicitación de cumpleaños
- ***Regla de Pareto :** como estamos en el año cero de nuestra empresa podemos seguir el principio de Pareto y decir que el 20% de nuestros clientes van a generar el 80% de nuestra facturación. Aún así tenemos que tener en cuenta:
 - las carteras de clientes evolucionan.
 - la relación con el cliente es a largo plazo y no solo en el momento de la compra.

Por tanto, de modo inicial y en base a las estimaciones sabemos que un 20% de nuestros clientes van a ser claves en la relación que vamos a tener con el cliente a largo plazo. Para esos clientes, la estrategia sería catalogarlo desde inicio como un cliente A.

PUNTO DE VISTA CUALITATIVO

- **Cuidamos de ti y del medio ambiente.** Uno de los puntos donde vamos a hacer énfasis es en que nuestra marca potencia la sostenibilidad. Para ello ofrecemos un servicio de reciclado de prendas: entrégame una camisa nuestra utilizada y te hago descuento de 5 euros en la siguiente. Con ello potenciamos la recurrencia y además fortalecemos nuestra imagen de marca.



Figura 34 Introducción al reciclaje

- **Somos transparentes.** Aprovechar el registro de clientes como base de datos para envío de newsletters de contenidos y aprovechar para fortalecer la marca: cómo producimos, cómo reciclamos, cómo trabajamos, cuánto ganamos.

⁵ Fuente: <http://www.garciareal.com/2019/01/23/customer-profitability-score-cps/>

- **Trabajar el marketing emocional.** A través de dos campañas clave:
 - Por un lado a través de las emociones (envío de un descuento cerca de tu cumpleaños a clientes A y B)
 - A través de la sorpresa (envío de un regalo a clientes A).
 - Invitación a eventos a nuestros clientes A (por ejemplo Ferias)
 - Hacer partícipes de la marca a los clientes A en nuestro storytelling
 - Hacerles partícipes de nuestro enfoque “verde” con envíos en materiales reciclables y una tarjeta de agradecimiento realizada en papel con semillas que se puede plantar. Cada camisa vendida supone una planta nueva que reflejada en un contador de “ plantas enviadas” en nuestra página web

7.1.2. FABRICANTE DE CAMISAS

Nuestros otros clientes son los fabricantes de camisas. Para ellos también hay que realizar acciones de comunicación y marketing enfocadas a la mejora de las relaciones con los mismos. Si bien en el caso del cliente que compra las camisas, el inicio del marketing es inbound, en el caso de los sastres en inicio recurrimos al marketing outbound o marketing más tradicional donde necesitamos acciones más tradicionales que inicien una relación de acercamiento al cliente.

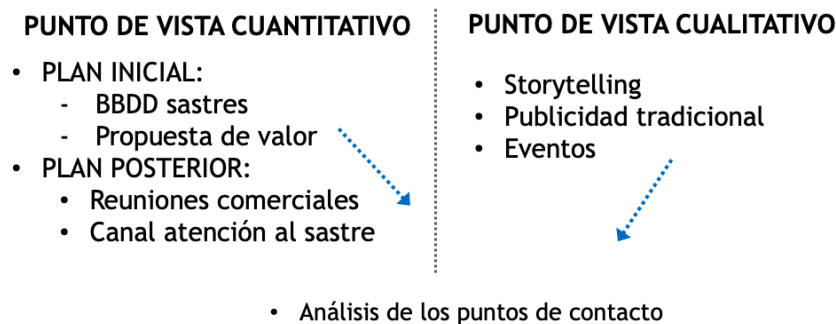


Figura 35 Estrategias de marketing con el fabricante de camisas

PUNTO DE VISTA CUANTITATIVO

En este grupo incluimos los sastres que nos ofrecen mejores precios y nos permiten obtener un margen mayor:

- **PLAN INICIAL:**

Analizar Base de Datos de fabricantes de camisas y seleccionar los primeros a los que nos vamos a dirigir buscando reuniones de carácter personal donde el equipo comercial pueda hacer hincapié en:

 - nuestra propuesta de valor
 - beneficios de “ reconocimiento” de trabajar en nuestra plataforma
- **PLAN POSTERIOR:**
 - Seguimiento de la colaboración con reuniones comerciales dos veces al año
 - Canal de atención al cliente de resolución rápida de incidencias

PUNTO DE VISTA CUALITATIVO

En este grupo incluimos a los sastres que hayan recibido una mejor valoración por parte de los clientes finales en las encuestas de calidad. Para ellos se establecen acciones de contacto:

- Ser uno de los protagonistas de nuestro storytelling: entrevistas que generen contenido en nuestra página web
- Publicidad tradicional en revistas del sector
- Invitación a eventos

7.2. FLUJO DE COMUNICACIÓN

A la hora de comunicarnos con nuestros clientes, se establecen dos vías: comunicación con el cliente final y la comunicación que vamos a tener con nuestros sastres:

7.2.1. FLUJO DE COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE FINAL

El flujo de comunicación y los puntos de contacto con el cliente quedan bien fijados dentro del mapa de procesos, donde la labor de marketing es iniciar una llamada a la acción, hacer “push” en el desarrollo y analizar el balance final para realizar las modificaciones necesarias. Con el cliente hemos fijado el siguiente flujo de comunicación analizando las posibles interacciones del cliente con nosotros. El objetivo es crear contenido, analizar el desarrollo del mismo y de las interacciones con el cliente y tener un feedback para poder tomar decisiones.

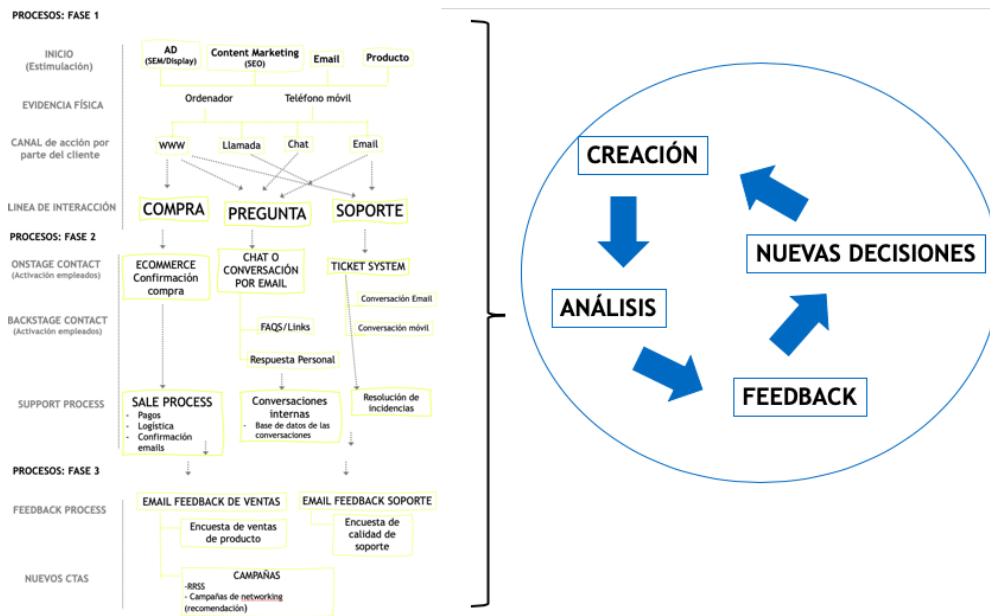


Figura 36 Flujo de comunicación con el cliente

Cabe destacar que el flujo de comunicación es una guía general de contacto con el cliente, pero que habrá casos concretos que se irán analizando a medida que surjan para ir integrando en el flujo de comunicación nuevas problemáticas que nazcan del funcionamiento habitual de la empresa. El objetivo es aprovechar todo el feedback que tenemos de contacto con el cliente a partir de varias vías, entre ellas:

- **Encuestas dentro del Plan de Calidad.**
 - Encuesta online tras la primera compra.
 - Encuesta online tras los cuatro primeros meses desde la primera compra.
 - Encuestas sobre el funcionamiento del soporte de atención al cliente cuando el cliente lo utilice.

7.2.2. FLUJO DE COMUNICACIÓN CON LOS FABRICANTES DE CAMISAS

El flujo de comunicación con los fabricantes de camisas se realiza básicamente a través del equipo de fuerza de ventas, que comunicará a marketing sus necesidades y a través de la extranet con los fabricantes de camisas.

Dentro del flujo de comunicación podemos obtener información muy valiosa para marketing:

1. Información para los sastres: qué tipo de camisas prefieren nuestros clientes, qué sastres, en qué época del año se realizan mayores ventas, etc. Información que desde Smart-Tailor podemos compartir con los fabricantes de camisas.
2. Información para el equipo de ventas: qué sastres venden más, cuál es nuestro mejor sastre, qué tipo de arreglos solicita el cliente, etc. Con este punto podemos desde marketing elaborar estrategias con el equipo de ventas que sirvan para la captación de nuevos fabricantes de sastres y para la fidelización de los actuales.

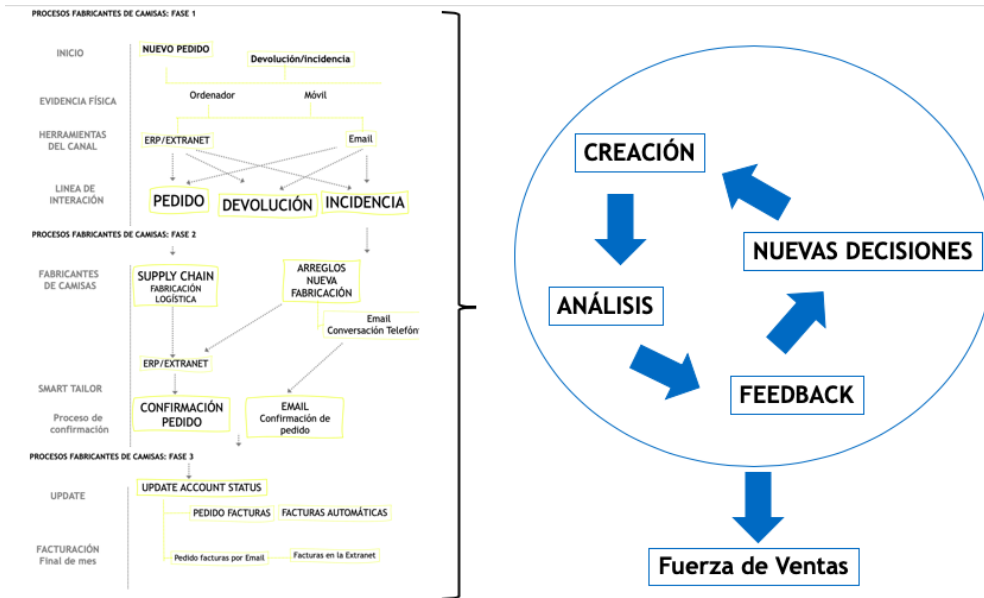


Figura 37 Flujo de comunicación con los fabricantes de camisas

Como en el caso del cliente final, cabe destacar que el flujo de comunicación es una guía general de contacto.

7.3. ECONOMÍA DE CONJUNTO

Una de las tareas principales que nos marcamos es ir creciendo poco a poco en clientes finales como en número de sastres que formen parte de nuestra plataforma. Para ello se plantean las siguientes estrategias:

7.3.1. CLIENTE FINAL

- Crear un “efecto red” en el que los miembros inviten a otros clientes a regalar nuestro producto (lo hemos reflejado como networking en el flujo de comunicación).
- Realizar una **sección especial para empresas** personalizando las camisas con el logotipo de la empresa. Ejemplo: startups, consultorías, etc.
- “El carrito abandonado”. Algunos datos sobre estudios de e-commerce apuntan a que más del 69% de los carritos se abandonan sin compra.⁶ La gestión de este punto y la conversión de esos carritos a compra debe contar con una estrategia de marketing que por un lado detecte los problemas si los hay y por otro convierta esos carritos en compra. Implementamos las siguientes acciones:
 - Auto-responder: envío al cliente de un mail donde le explicamos el detalle del producto visto y le ofrecemos ayuda a la venta
 - Retargeting del producto introducido en el carrito

⁶ <https://baymard.com/lists/cart-abandonment-rate>

- **Campañas con influencers:** colaborar con 2-3 influencers de moda masculina de estilo clásico, que prueben nuestro servicio y ofrezcan un 10% de descuentos a sus seguidores si se dan de alta en nuestra newsletter. Con ello conseguimos, primero posibles clientes que prueben la plataforma y por otro, generamos una nueva base de datos de posibles clientes aunque no utilicen el descuento. Contamos además con un brand ambassador todo el año de la marca, otro influencer pero de colaboración habitual.
- **Pop-Up Sastres:** De cara a incrementar la masa de clientes, dar a conocer el producto y transmitir confianza al cliente se implementarán córner temporales. La finalidad de dichos córner no es cerrar ventas, es conseguir que usuarios se registren en la plataforma con sus medidas tomadas por un experto. Además podrán conocer el tacto de alguno de los tejidos tradicionales y las propiedades de algunos inteligentes, así como los beneficios de comprar en Smart-Tailor. Ha de ser un lugar acogedor y fácil de montar. Ha de contar con una zona pública y una privada. En la primera de ellas hemos de contar con un muestrario de telas, recepción y zona de espera. La segunda debe dar al cliente la suficiente intimidad como para que esté cómodo durante el proceso de toma de medidas. Para cumplir con el primero de los propósitos serían buenos lugares como el Mutua Madrid Open de Tenis o eventos relacionados con el Golf o el Pádel. Para el segundo, las zonas de oficinas de las grandes ciudades. AZCA y las 4 torres en Madrid, la parada de Nuevos Ministerios o la estación de Chamartín.

7.3.2. FABRICANTES DE CAMISAS

- **Aprovechar el boca a boca,** los primeros clientes sastres son los más difíciles de conseguir pero a medida que crezcan los clientes finales y la imagen de marca será más fácil.
- **Presencia de la empresa en ferias del sector** para darse a conocer a sastres a los que igual no es posible llegar de otro modo.
- **Puerta fría,** habrá un elevado porcentaje de sastres a los que habrá que cautivar con acciones comerciales concretas desde cero (visitas, newsletter)
- **Publicity en revistas de moda masculina,** destacando quiénes son los sastres que trabajan con nosotros buscando nuevos sastres que unir a la plataforma

7.4. ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN

Además de un continuo análisis del mercado y del sector, así como de las regulaciones a la venta on-line es básico en la estrategia: lectura de prensa, análisis de empresas, tendencias de compra, situación económica, etc. Además, existen ya en el mercado APIs de programación⁷ que ofrecen muchas posibilidades para hacer aplicaciones o dashboards que muestren información crucial en nuestro campo. Dentro de ellas, destacamos aquellas que nos pueden ofrecer una información crítica para nuestro sector, como:



Figura 38 Ejemplos de APIs disponibles para el mundo de la moda

Por último, toda la información recabada por estas vías, como en las encuestas de calidad del servicio que ofrecemos desde Smart-Tailor tienen que ser evaluadas de forma constante para poder ir adaptando nuestra estrategia a las necesidades y situaciones cambiantes del mercado.

⁷ <https://www.programmableweb.com/category/fashion/api>

7.5. ANÁLISIS DE MERCADO

El sector de la moda es uno de los más dinámicos a nivel global, con un crecimiento que se mantiene a lo largo de los años y que comprende un amplio abanico de actividades que van desde la transformación de las materias primas en prendas de vestir, hasta la comercialización de las mismas, pasando por todo el proceso de diseño, confección, publicidad, etc. Se trata por tanto, de un sector dinámico y creciente, pero a la vez, un sector que comprende una amplia variedad de subsectores que alimentan un gasto mundial en moda estimado de un trillón de dólares.

Es, sin duda, un sector con una estructura compleja (OBSERVATORIO DE LA MODA, 2016), que abarca desde los grandes retailers hasta los comercializadores mayoristas, pasando por autónomos y pymes que intervienen en las diferentes actividades, configurando una amplia gama de profesionales con formación específica y cualificada para cada actividad. En este sentido, el valor añadido viene representado no solo por la fabricación en sí, sino también por el diseño, el marketing, la actividad comercial o la gestión de los puntos de venta. Por otra parte, según el Observatorio de la Moda (2016), la estructura de trabajo ha ido evolucionando en los últimos años con la creación de clústeres que aglutinan la actividad asociada a un grupo de empresas, p.e. clústeres en torno al sector del calzado.

La moda española se ha convertido en los últimos años en un referente mundial (LORENZANA, 2018) siendo además un sector estratégico por su peso en el PIB nacional (2,8%), en las exportaciones (8,4%) y en la creación de empleo (4,3%), según el Observatorio de la Moda. Sin embargo, la variedad de productos (textil, calzado, complementos, etc.), de servicios asociados al sector, así como la compleja cadena de valor compuesta por empresas especializadas en diferentes fases y multitud de canales de distribución, requieren de un conocimiento profundo para detectar oportunidades de inversión y de mejora.

En este entorno repleto de actores, resulta clave el compromiso con los stakeholders para compartir objetivos y afrontar retos conjuntamente. Las nuevas tendencias de consumo orientan la relación de las empresas con sus stakeholders, destacando aspectos como la convergencia de la clase media, la era low-cost, los cambios de comportamiento del consumidor o la mayor concienciación de este ante problemas sociales y medioambientales. En este sentido, podemos afirmar que el consumidor ha cambiado. La incertidumbre propia del sector, la revolución tecnológica y las nuevas formas de comunicación provocan que el cliente esté cada vez más informado y sea más exigente (LORENZANA, 2018). Los gustos cambian más rápidamente, la fidelidad por una marca es menor, el precio adquiere mayor importancia y el cliente se convierte en prescriptor o detractor de un producto, lo que obliga a las empresas a centrarse en el cliente, en su experiencia, en la propuesta de valor.

Lo anterior nos lleva a una fuerte necesidad de transformación digital en las empresas del sector, concretamente en los puntos de venta, debido a la ya mencionada mayor conectividad de los clientes. Esta transformación lleva a una estandarización del precio y a dotar al cliente de mayor libertad para elegir el canal mediante el que adquiere los productos. La omnicanalidad, entendiendo como tal la combinación de puntos on-line y off-line, es una realidad según el Observatorio de la moda española. Así, se establecen tres perfiles de compradores según sus decisiones de compra:

- Tradicionales. Representan el 60% del total y son reticentes a comprar on-line. En este perfil se engloban aquellos de mayor edad y lo jóvenes que todavía compran con sus padres.
- Digitales. Representan el 21,2% del total, son pragmáticos y oportunistas y son principalmente mujeres entre 25 y 44 años.
- Mixtos. Representan el 18,8% del total, concentra a hombre menor de 44 años que explora diferentes alternativas y efectúa una compra meditada.

Por último, otro gran reto que se presenta en el mundo de la moda es el diseño y la personalización del producto, una tendencia cada vez más solicitada y para la que es imprescindible la digitalización. Se incluye en este campo la adaptación de los productos al ámbito digital, incluyendo una oferta de tejidos y prendas inteligentes (OBSERVATORIO DE LA MODA, 2016).

7.6. PÚBLICO OBJETIVO

7.6.1. CLIENTE FINAL

Una vez realizado el análisis del sector, se desprenden algunas conclusiones clave con relación al público objetivo de Smart-Tailor.

El modelo de negocio planteado invita a centrarse en aquellos potenciales clientes que están dispuestos a realizar una compra on-line, y que representan el 40% del mercado. Adicionalmente, nuestro producto nos lleva a un comprador hombre, lo que nos restringe al perfil de comprador mixto: hombre menor de 44 años que explora diferentes alternativas y efectúa una compra meditada.

Las opciones que Smart-Tailor para la personalización del producto y la elección de tejidos inteligentes, refuerza nuestra propuesta de valor para ese comprador, dado que ofrece una alternativa que es más difícil de encontrar en el mercado. Por otra parte, el propio producto en sí, requiere que nos dirijamos hacia hombres que utilizan camisa, lo que cuadra perfectamente con el perfil definido anteriormente, si bien, puede suponer una limitación en la franja de edad, esto es, debemos excluir a los más jóvenes.

El precio y la preocupación por otros aspectos sociales o medioambientales, encajan con la visión de negocio de Smart-Tailor que pretende ofrecer productos de calidad, con precios ajustados en relación con lo que el cliente puede adquirir en una tienda física. El cuidado del medio ambiente, se encuentra entre los valores de la empresa, garantizando que los tejidos son fabricados de manera sostenible, lo que atraerá a clientes con este tipo de inquietudes. Por tanto, se define el siguiente perfil de usuario comprador: hombre entre 25 y 44 años, que usa camisa, explora en diferentes canales para encontrar la mejor opción, buscando una diferenciación tanto en diseño como en precio y que está concienciado con aspectos sociales y medioambientales.

Dentro de ellos podemos diferenciar:



Figura 39 Tipos de clientes de Smart-Tailor

La relación de los clientes y de los posibles clientes es muy amplia y la estrategia primeramente ha dividido los públicos en:

1. Clientes actuales: saben que Smart-Tailor les ofrece una solución a su problema y nos utilizan. El objetivo para este grupo es “fidelizar”
2. Conscientes: saben cuál es su problema y conocen Smart-Tailor pero aún no son nuestros clientes: El objetivo para este grupo es “convertir en clientes”.
3. Latentes: saben cuál es el problema pero no saben las opciones que Smart-Tailor tiene para ellos. El objetivo es “crear conocimiento de nuestra marca”
4. Co-relacionados: Conocen a alguien cercano que tiene el problema y puede ser altavoz de Smart-Tailor. El objetivo es tener presencia en su mente para que actúe y comunique

5. No interesante: no nos conoce y no solucionamos su problema. No hay objetivo porque no es un público que nos interese.

7.6.2. FABRICANTES DE CAMISAS

Centrándonos ahora en nuestros clientes, los fabricantes de camisas, la oportunidad de digitalización de su negocio es sin duda la mejor baza de Smart-Tailor. El sector compuesto por camiseros ha venido decayendo en las últimas décadas, perdiendo una buena parte de sus componentes, habitualmente, llegado el momento de su jubilación. Por lo general, se trata de autónomos que aprenden un oficio de manera tradicional, para lo que es necesario una gran inversión en adquisición de conocimientos y especialización. Una de las conclusiones de las entrevistas realizadas a sastres para elaborar el modelo de negocio de Smart-Tailor, es precisamente que, debido a ese carácter tradicional del oficio, no es habitual encontrar sastres que comercialicen sus productos on-line o que tengan integrados otros procesos de digitalización.

A pesar de este punto, son conscientes del papel cada vez más protagonista de los canales on-line, debido a la difusión que se le da en medios de comunicación, aunque no se sienten capacitados para acometer procesos de transformación digital.

Por su parte, como hemos comentado en el estudio de mercado, cada vez más clientes pasan del perfil tradicional al mixto o digital, por lo que la supervivencia del negocio del sastre va a depender en gran medida de su digitalización. Por tanto, Smart-Tailor se convierte en una oportunidad para que, de manera cómoda y sin inversión, los sastres establezcan nuevos canales de venta on-line y visibilidad en la red. Así, definimos el siguiente perfil para el cliente fabricante de camisas: autónomo o micropyme que confecciona camisas a medida, dispone de tienda física y está interesado en explorar nuevas vías de comercialización debido a la pérdida de volumen de negocio en el negocio tradicional.

7.7. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MARKETING MIX)

7.7.1. PRODUCTO/SERVICIO

El servicio que ofrece Smart-Tailor es la comercialización de camisas adaptadas a las medidas de los usuarios confeccionadas con tejidos inteligentes y personalizables según gustos y/o necesidades de los mismos.

La gama de productos está definida en función de:

- Tejidos
- Personalización

Los tejidos son de varios tipos:

- Standard: tejidos con una calidad superior por gramaje y confección
- Alta calidad: tejidos con una calidad Premium por gramaje y confección
- Inteligentes: tejidos fabricados para soportar requerimientos superiores de los clientes (no planchado, no arrugas, no manchas, no olores.....)

La personalización es en varios aspectos:

- En la camisa: iniciales, bordados
- Por la camisa: cuellos, puños, botones
- De la camisa: costuras, camisero

Nuestras camisas están realizadas para durar en el tiempo según la morfología de cada usuario. Son camisas para sentir y hacer sentir bien al usuario tanto en el aspecto físico como en la conciencia ecológica de las mismas.

Están realizadas para soportar los esfuerzos funcionales más importantes y diarios como olores, manchas, arrugas que una camisa soporta y tener siempre una magnífica prestancia al vestirlas.

Todo ello contribuye a la reducción de huella de carbono e impacto ambiental por no tener que realizar lavados innecesarios, compras recurrentes y ser adaptadas a las medidas del usuario hace que se eviten transportes, embalajes y prendas sin ser usadas.

7.7.2. PRECIO

El precio que de las camisas de Smart-Tailor está influenciado por varios conceptos aunque para el usuario este va a ser transparente ya que está incluido en el coste total de la camisa. Con el análisis a la competencia realizado y las encuestas a usuarios finales hemos confirmado que un aspecto muy valorado es la integración en el mismo del coste de transporte para tener un precio final incluyendo, como mínimo, un coste de transporte estándar. Una de las posibilidades que se ofrecen al cliente son transportes rápidos y/o localizados en función de la necesidad del mismo con costes adicionales.

El precio final de las camisas lo fijará cada fabricante de camisas individualmente recibiendo Smart-Tailor un porcentaje sobre éste.

	Camisa Normal	Tejido Inteligente	Tejido Premium
Confección	20,00 €	21,00 €	20,00 €
Mat	12,00 €	20,00 €	22,00 €
Tarj. Semillas	0,30 €	0,30 €	0,30 €
Packaging	1,00 €	1,00 €	1,00 €
CD	33,30 €	42,30 €	43,30 €
Envío	3,00 €	3,00 €	3,00 €
%Smart-Tailor	(40%) 13,32 €	(50%) 21,15 €	(50%) 21,65 €
Precio	49,62 €	66,45 €	67,95 €
IVA (21%)	10,42 €	13,95 €	14,27 €
Precio Venta	60,04 €	80,40 €	82,22 €

Los precios de la competencia se han presentado anteriormente y oscilan entre 60 y 80 €/camisa para un tejido estándar y llegan a los 160 €/camisa para tejidos Premium/inteligentes.

Vemos que el nivel de precio de entrada es atractivo y en línea con los competidores siendo el gran valor añadido de Smart-Tailor los precios que se pueden ofrecer para tejidos inteligentes y sostenibles. En línea con la conciencia ecológica y atributos de Smart-Tailor.

7.8. CANALES, ORGANIZACIÓN COMERCIAL Y DISTRIBUCIÓN:

7.8.1. CANALES

La mayoría de los canales que interesan a Smart-Tailor son online:

- La página web y su optimización móvil es nuestro principal canal de venta, por lo que la mayoría de la inversión y de los esfuerzos.
- Canales de ayuda a la venta como Instagram.

En determinados momentos: multicanalidad. Si bien, se han planteado algunas estrategias de canal a través de Pop-Up Stores, que además de ayudar la branding y al reconocimiento de marca, nos pueden servir de canal en los momentos puntuales que se instalen.

7.8.2. ORGANIZACIÓN COMERCIAL

- Llegar al consumidor

Desde el punto de vista comercial, el análisis y las acciones de marketing marcan los primeros contactos con el cliente. Mientras que la evaluación y la compra y el análisis de los OKR's definidos a este segmento de cliente combinados con los OKR's de los fabricantes de camisas servirán de herramienta de venta para el departamento comercial y comprobar si se están cumpliendo los objetivos.



Figura 40 Reparto de tareas entre marketing y venta en el caso del cliente final

- **Llegar al fabricante de camisas**

Para la captación de fabricantes de camisas se plantea hacerlo personalmente, con una fuerza comercial con recursos crecientes en función del volumen de ventas. La labor de esta fuerza comercial tradicional ha de ser contactar con el fabricantes de camisas, exponer los beneficios de participar en nuestra plataforma, establecer un vínculo permanente con los fabricantes de camisas participantes y mantenerles al día de nuestras actualizaciones y nuevos servicios según se vayan implementando.

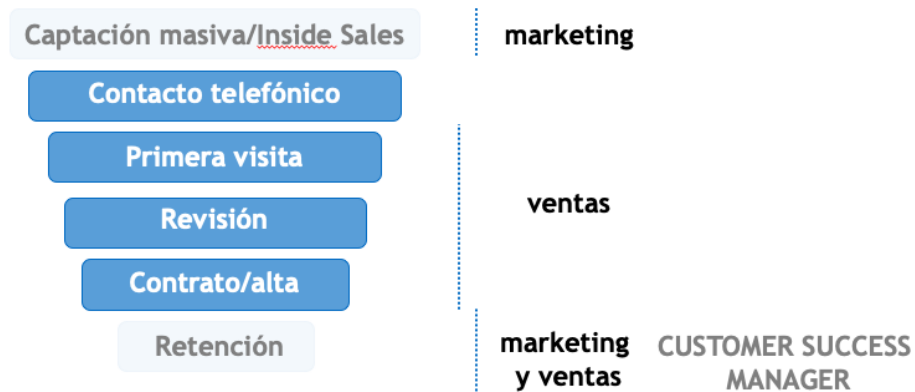


Figura 41 Reparto de tareas entre marketing y venta en el caso de los fabricantes de camisas

Para conseguir los objetivos estratégicos, es necesario tener una masa crítica de fabricantes de camisas activos, que con el tiempo perciban Smart-Tailor como su canal principal de ventas. Además, el hecho de tener un número elevado permitirá que haya variedad en la oferta y poder aprovechar los beneficios para el consumidor de que el camisero pueda dimensionar sus recursos productivos de una forma eficiente.

Los tiempos estimados para la captación de un fabricante de camisas son una dedicación de 2 días por camisero y acaba con la firma del contrato con Smart-Tailor, teniendo en cuenta desplazamientos a sus instalaciones. La tasa de rechazo, es decir el número de camiseros que finalmente no se incorporan a Smart Tailor se define en un 25%, por lo que la fuerza de ventas se mayor en esta proporción. Finalmente las opciones de retención y fidelización serán tarea del Customer Success Manager.

- **Recursos del equipo de ventas**

Para ayudar a la fuerza de ventas, el equipo de ventas cuenta con herramientas ya mencionadas anteriormente:

- Una extranet de contacto con los sastres (facturación, información de pedidos actualizada, incidencias,...)
- Marketing: acciones como las entrevistas a los sastres, la newsletter, invitación a eventos, pop-up stores, etc.
- Kit para envío sastres: explicativo que incluye las etiquetas, el sistema de embalaje y las tarjetas.



Productos que tienen una segunda vida

Figura 42 Kit de envío en cada camisa

- Acciones de networking fabricantes de camisas: descuentos en la facturación por cada nuevo fabricante de camisas que nos presente.

7.9. COMUNICACIÓN

Se divide la comunicación en 4 ejes diferenciados:

- Comunicación con la prensa
- Comunicación con los clientes
- Comunicación con los sastres
- Comunicación interna

7.9.1. COMUNICACIÓN CON LA PRENSA

- Publicity: dossier de prensa con información de la empresa para atraer a los medios de comunicación. Generación de contenidos a través de Storytelling que capten el interés(por ejemplo : sobre la empresa en diarios económicos, sobre moda en revistas masculinas)
- Notas de prensa
- Publicidad en medios especializados(revistas de moda masculina como Ezquire o Gentleman), se realizarán solo en formato on-line con enlace a nuestra página debido al elevado coste de una página en papel (de media son unos 13.000 euros por página)
- Invitación a ferias del sector.

7.9.2. COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES

Como hemos visto contamos con distintos tipos de clientes a los que dirigirnos y para cada uno de ellos y la estrategia de comunicación sería la siguiente, como vemos en el siguiente Customer Journey Map:



Figura 43 Customer Journey

- Campañas en internet de SEO y SEM, Instagram y retargetings. Buscamos con nuestras campañas “activar” públicos conscientes y latentes.
- Storytelling de nuestro producto solucionando “problemas” de nuestro cliente
- Patrocinio: a través de influencers donde los seleccionados sean facilitadores de nuestros productos
- Newsletter
- Web Corporativa: canal de venta
- Blog corporativo: hablaremos de nuestra empresa, de nuestros fabricantes de camisas, de otras empresas que nos gustan (son ecológicas, sostenibles, etc.) y de colaboraciones con otras compañías.
- Noticias corporativas: enfocadas a ser transparentes con nuestros clientes: por qué somos ecológicos, por qué creemos que los fabricantes de camisas son sostenibles ...nuestra historia, nuestros beneficios.
- Novedades: incorporación de nuevos productos o servicios.
- Entrevistas y reportajes de protagonistas: quiénes son nuestros camiseros, cómo trabajan, de dónde vienen nuestros tejidos.
- Redes sociales
 - Twitter: noticias, novedades, enlaces a la web, atención al cliente, creatividades propias de esta red.
 - Instagram: publicidad y acciones concretas de patrocinio con nuestros influencers.
 - LinkedIn: noticias corporativas relacionadas con la sostenibilidad, beneficios, empleo.
 - Youtube: canal donde subir entrevistas, novedades, ponencias, demostraciones de toma de medidas.
- Campañas de fidelización: enfocadas a nuestros clientes principales: por ejemplo: felicitación de cumpleaños en papel reciclado, regalo merchandising, descuentos especiales, etc.
- PUBLICIDAD: afecta a todos, sobretodo en el momento de la campaña de lanzamiento
- Pop-Up Stores

7.9.3. COMUNICACIÓN CON LOS FABRICANTES DE CAMISAS

- Newsletter especial de fabricantes de camisas.
- Protagonismo de nuestras entrevistas y storytellings
- Reuniones comerciales
- Encuestas de satisfacción

- Invitación a ferias del sector⁸ y Pop-up store
- Publicidad
- Folletos comerciales
- Merchandising (por ejemplo: costurero)
- Extranet

7.9.4. COMUNICACIÓN INTERNA

- Intranet, skype y email.
- Reuniones periódicas (presenciales u online).
- Herramientas como TRELLO.

7.10. SERVICIO

Hoy en día uno de los aspectos más diferenciadores de una empresa es el servicio y el nivel de atención que se presta a los clientes durante todo el customer journey (previo a la compra, la compra en sí y en el servicio post-venta). Para crear este valor diferenciador que haga que el cliente se encuentre satisfecho y permanezca en la empresa, desde Smart-Tailor se realizan diversas medidas.

A nivel operativo:

- **Packaging ECOLÓGICO.** Uno de los valores fundamentales en los que se basa la empresa es en la conciencia medioambiental, para ello se van a realizar una serie de medidas que ayuden a mejorar este hecho. Entre ellas cabe destacar:
 - Reducción al máximo del uso de plásticos en el packaging.
 - Utilización de etiqueta con semillas para poder plantar.
 - Bolsas de material orgánico reciclable (bolsas de maíz).
 - Información sobre cómo deshacerse de manera ecológica de la ropa vieja.
 - Información sobre los beneficios ecológicos que conlleva la compra de una camisa en Smart- Tailor (camisa de calidad y duradera, economía local, ...)
- Uso de materiales reciclados. Los usuarios tienen la posibilidad de utilizar botones reciclados en sus camisas.

A nivel de gestión de clientes para mejorar su satisfacción final:

- Encuestas de calidad del servicio proporcionado (los puntos dos y tres serán los generadores de la valoración del sastre):
 - Servicio y atención en la plataforma
 - facilidad de uso
 - claridad en la explicación para la toma de medidas
 - tiempo de plataforma inoperativa
 - seguridad y facilidad en el pago online, ...)
 - Servicio y atención del fabricante de camisas
 - Comunicación fluida con el fabricante para aclarar detalles de la prenda.
 - Variedad de telas y combinaciones del fabricante de camisas.
 - Nivel de servicio en el producto proporcionado
 - Tiempo de entrega según estimado.
 - Ajuste de la camisa al cuerpo.
 - Calidad de acabado del producto (costuras, botones, ...)
 - Calidad de la tela
 - NPS
- Envío de muestras de tela a domicilio.
- Servicio de atención al cliente online:

⁸ <https://www.ifema.es/1001bodas>,
<https://www.ifema.es/momad>,<https://barcelonabridalweek.com/>,<https://www.itma.com/home>

- Comunicación en redes sociales para solucionar problemas (Facebook, Instagram, Whatsapp, ...).
- BOTs para solucionar problemas sencillos y/o de la plataforma.
- Correo electrónico.
- Número de atención al consumidor.
- Devoluciones sencillas y eficaces. Uno de los mayores inconvenientes que tiene la compra online es la imposibilidad de probarse la prenda para decidir si comprarla o no (en gran medida por el ajuste de la talla). En el ámbito de la ropa a medida tiene aún mayor impacto y por tanto hay que facilitar esta tarea a los clientes. Se ofrecen dos tipos de devoluciones/cambios
 - Arreglos (pequeños ajustes/modificaciones para un mejor acabado). Dos opciones disponibles:
 - El cliente dispondrá de un cupón de hasta 25% sobre el precio de la prenda para que lo utilice en ajustar la camisa en un sastre a su elección. Todo el proceso se hará de manera digital en la plataforma exigiendo un recibo por parte del sastre con las modificaciones que se han realizado.
 - El cliente puede devolver la prenda al fabricante de camisa indicando las modificaciones a realizar, los gastos de envío serán por cuenta de la empresa. En este caso se abrirá en la plataforma un chat para que el cliente pueda comunicarse directamente con el fabricante de su camisa.
 - Devoluciones.
 - Fallo en la fabricación de la camisa (especificaciones incorrectas. La empresa se hace responsable del coste.
 - En caso de que el cliente no quede satisfecho con el producto, en primer lugar se sugiere al cliente el uso del cupón de arreglo, en caso de desistir, al ser camisas hechas en exclusivas para el cliente a medida, no se puede devolver el 100% del coste de la camisa.
- Contador de plantas Smart-Tailor. En la plataforma existe un contador con el número de facturas de Smart-Tailor que se han plantado, para ello se solicita en RRSS que se comparta ese momento. La tarjeta con la semilla se le envía al cliente con cada camisa.

A nivel de gestión de usuarios (fabricantes de camisas):

- Encuestas de calidad del servicio proporcionado
 - Facilidad de uso de la plataforma
 - Facilidad de actualización de su perfil usuario
 - Facilidad de comunicación con el cliente final.
 - Encuestas a fabricantes de camisas sobre la plataforma
- Reuniones periódicas con fabricantes de camisas:
 - Para analizar proceso de fabricación y proponer mejoras.
 - Gestión de stocks (en el futuro)
 - Smart-Tailor como facilitador de tejidos inteligentes.
 - Proponer nuevas soluciones dentro de la plataforma (nuevas tendencias de publicidad).
- Servicio de atención al cliente online:
 - BOTs para solucionar problemas sencillos y/o de la plataforma.
 - Correo electrónico.
 - Número de atención al consumidor.

El nivel de servicio de cada una de las áreas se monitoriza con unos indicadores que resaltan la situación del servicio proporcionado mediante un Dashboard para el seguimiento por parte del Customer Success Manager.

7.11. LOGO/BRANDING

7.11.1. LOGOTIPO

A la hora de la creación del logotipo de la empresa, fueron la misión, la visión y los valores de Smart-Tailor los que se incluyeron en el proceso. Valores que quedan resumidos en el siguiente cuadro:

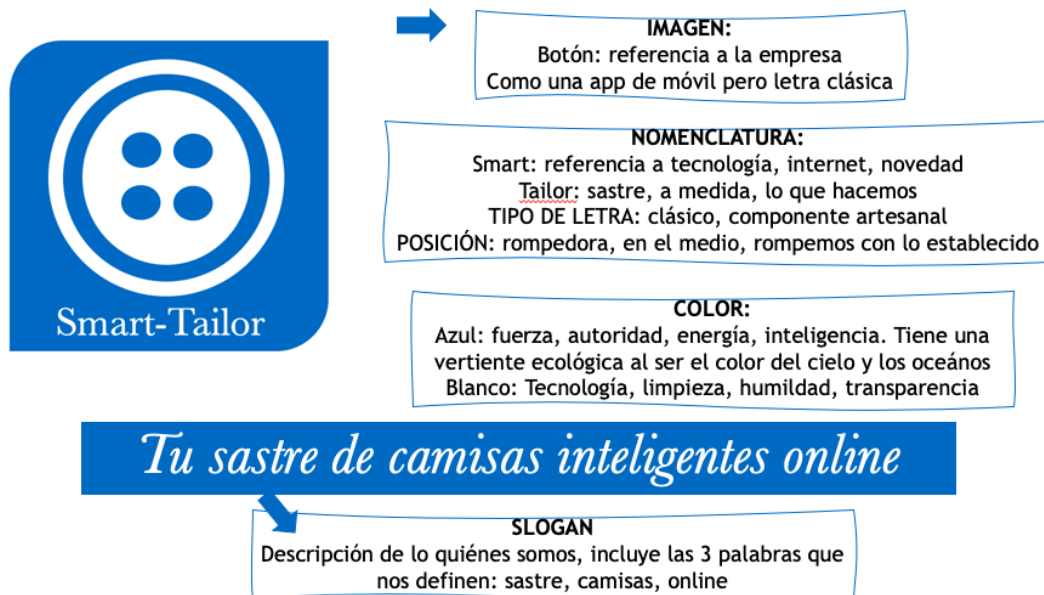


Figura 44 Descripción del logotipo

7.11.2. BRANDING

Siguiendo la metodología de Forrester y su conocida Forrester Wave9 para posicionar las marcas en función de: líderes de la categoría analizada, jugadores fuertes, contendientes o compañías retadoras podemos aplicar a nuestro negocio agrupando las categorías o las variables de las empresas del sector en dos ejes:

- un eje relacionado con producto/imagen de compañía. Valoramos los tejidos inteligentes, la personalización, sostenibilidad de la empresa
- otro relacionado con experiencia de compra: servicio y servicio online

⁹ <https://go.forrester.com/policies/forrester-wave-methodology/>

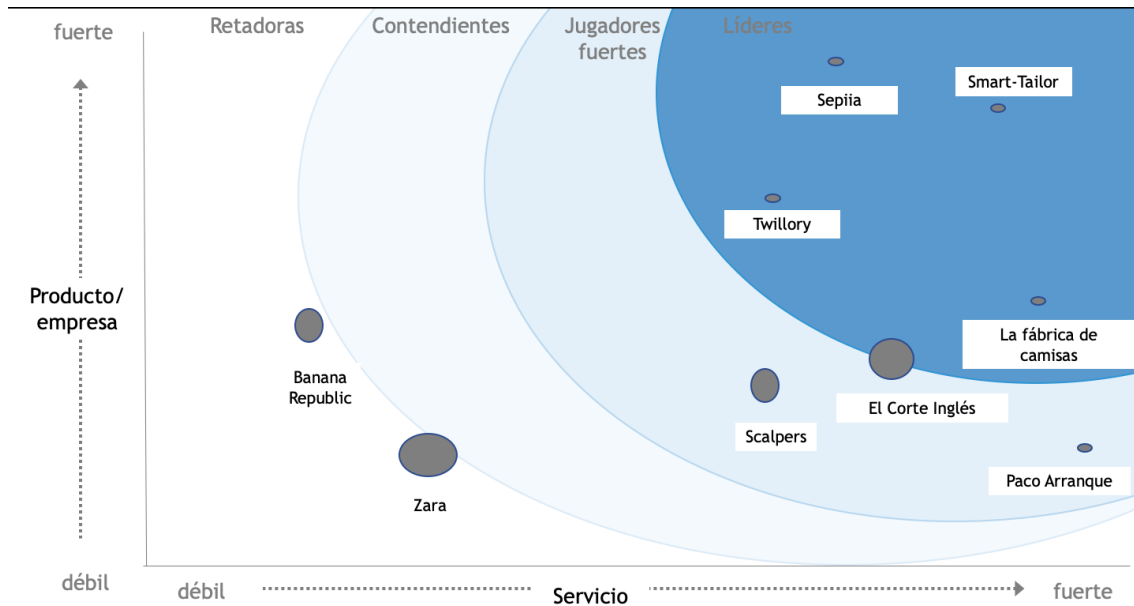


Figura 45 Forrester Wave

Definido el posicionamiento, las acciones que hemos visto de comunicación van apoyadas en todo momento en mantener y potenciar el posicionamiento actual de Smart-Tailor .

Refuerzos de branding y co-branding

Como hemos visto dentro de las acciones de marketing, además del alineamiento con los fabricantes de camisas, se plantean dos acciones de cobranding con empresas que ya cuentan con valores que nosotros queremos transmitir a nuestro clientes y fortalecer así nuestra propia imagen de marca:

- Fabricantes de camisas: economía de cercanía.
- Empresa de bicicletas: imagen de somos ecológicos (puedes ir en bici a la oficina con nuestras camisas).
- Empresa solidaria: Unicef, pensamos en que queremos ayudar a la sociedad.
- Packaging: ecológico (bolsas de maíz, tarjeta de semillas, contador de árboles).

8. EQUIPO Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

8.1. INTRODUCCIÓN

El plan de recursos humanos de Smart-Tailor tiene como objetivo establecer la organización de la empresa y de sus actividades para satisfacer de la manera más óptima los objetivos estratégicos de la misma, que en última instancia resumen su misión, visión y valores. Dentro del panorama empresarial actual con entornos de alta incertidumbre es necesario que todos los actores involucrados en la empresa y la propia empresa tengan una visión de adaptación constante y para ello es necesario una política de recursos humanos adecuada a ello. En el ámbito de las start-ups cobra aún mayor sentido por tanto perfiles multidisciplinares que serán los adecuados en las primeras fases de desarrollo del proyecto.

8.2. SOCIEDAD

Smart-Tailor se va a constituir como una sociedad mercantil, en concreto como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (ó S.L.) ya que los socios tienen otro medio principal de ingresos y por tanto sólo responderán con su aportación a la sociedad y no con su patrimonio personal. En los primeros meses de desarrollo del proyecto se fijarán los Estatutos de la Sociedad y el Pacto de Socios que entre otras cosas incluye las normas para la financiación de la sociedad (los inversores externos podrán ser socios manteniendo siempre los socios fundadores más de un 50% de las participaciones de la sociedad) y los pactos de salida. El capital social aportado serán unas participaciones dinerarias de cada uno de los socios fundadores de 18.000 €.

El capital aportado por inversores externos en la primera ronda de financiación y que les permitirá tener hasta un máximo de 16,6% de las participaciones será de 125.000€. Estos inversores o Business Angels serán básicos en las primeras fases de desarrollo del proyecto. La sociedad de Smart-Tailor estará conformada inicialmente por sus 5 socios fundadores cuya distribución de participaciones se hará de manera equitativa (20% para cada uno de ellos), los detalles se pueden ver en el apartado de financiación.

El Consejo de Administración estará formado por los socios fundadores que serán los encargados y responsables de la dirección de la sociedad.

Los socios fundadores son los siguientes:

- Alejandro Cabezas Poblador (Chief Executive Officer)
- Rita María Fernández Iglesias (Chief Marketing Officer)
- Jose Labrador Serrano (Chief Operations Officer)
- Félix López Fernández-Lomana (Chief Financial Officer)
- Francisco Moya Correal (Chief Customer Officer)

8.3. ORGANIGRAMA INICIAL

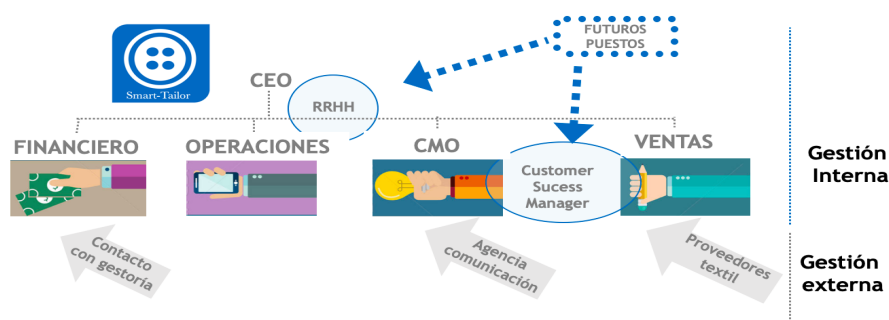


Figura 46 Organigrama Smart-Tailor

8.4. PREVISIONES DE PLANTILLA

Las previsiones de plantilla en base al plan estratégico de crecimiento de la compañía son las que se pueden observar en el cuadro adjunto. Dichas previsiones serán reajustadas en base a los cumplimientos del plan.

Durante la fase 0 y año 1 tenemos 2 empleados, que resultan de sumar el tiempo parcial dedicado de los cinco socios fundadores.

Los siguientes años se va aumentando el personal, asumiendo ya cada perfil las funciones propias de su puesto.

Posición	Fase 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO	0,33	0,33	0,5	0,5	1	1
Financiero	0,33	0,33	0,5	0,5	1	1
Operaciones	0,33	0,33	0,5	0,5	1	1
Marketing	0,33	0,33	0,5	0,5	1	1
Ventas	0,67	0,67	1	1	1	1
Software y soporte		0,5	1	1	1	1
ing procesos lean			1	1	1	1
Ventas new				1	2	2
Product mng				1	1	1
Atención al cliente					1	1
Total empleados	2	2,5	5	7	11	11

8.5. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Partiendo de los puestos de trabajo de mayor responsabilidad, que serán los cubiertos inicialmente, se define la siguiente RPT.

Puesto	Titulación	Experiencia	Funciones
CEO	<p>Titulación universitaria de nivel MECES 2 (EQF 6) o superior, en Ciencias, Tecnología, Ingeniería o Matemáticas (STEM), Ciencias económicas o Administración de empresas.</p> <p>Titulación de Máster en administración y dirección de empresas (MBA).</p> <p>Certificación oficial nivel B2 de inglés.</p>	<p>10 años de experiencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestión y administración de proyectos de consultoría. <p>5 años de experiencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> Planificación y dirección estratégica en empresas de base tecnológica. Dirección, coordinación y gestión de equipos de trabajo. <p>2 años de experiencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dirección de proyectos de gestión del cambio. Planificación y seguimiento financiero. 	<p>Velar por la estrategia y visión de la empresa.</p> <p>Reportar al consejo de administración sobre gestión, logros y objetivos.</p> <p>Toma de decisiones sobre estrategia empresarial.</p> <p>Toma de decisiones organizativas.</p> <p>Motivar y apoyar a la plantilla.</p>

<p>COO</p>	<p>Titulación universitaria de nivel MECES 2 (EQF 6) o superior, en Ciencias, Tecnología, Ingeniería o Matemáticas (STEM), Ciencias económicas o Administración de empresas. Titulación de Máster en el ámbito de las tecnologías de la información. Certificación oficial nivel B2 de inglés.</p>	<p>10 años de experiencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión y administración de proyectos de consultoría. <p>5 años de experiencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación y ejecución de proyectos de desarrollo de plataformas tecnológicas. • Dirección, coordinación y gestión de equipos de trabajo. <p>2 años de experiencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de proyectos con componente logística. 	<p>Reporte al CEO sobre gestión, logros y objetivos del área de operaciones. Asesoramiento para la toma de decisiones. Supervisión y toma de decisiones sobre la plataforma software y sistemas. Coordinación de la logística con la plataforma. Seguimiento y control de plazos. Motivar y apoyar a las personas del área de operaciones.</p>
<p>CMO</p>	<p>Titulación universitaria de nivel MECES 2 (EQF 6) o superior, en Marketing y publicidad, Comunicación audiovisual o similar. Titulación de Máster en el ámbito del marketing empresarial. Certificación oficial nivel B2 de inglés.</p>	<p>10 años de experiencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión y administración de campañas de marketing. <p>5 años de experiencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de departamentos de marketing. • Dirección, coordinación y gestión de equipos de trabajo. <p>2 años de experiencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de proyectos de marketing para empresas de venta on-line. 	<p>Reporte al CEO sobre gestión, logros y objetivos del área de marketing. Asesoramiento para la toma de decisiones. Supervisión y toma de decisiones sobre campañas publicitarias y de captación y fidelización de clientes. Diseño y seguimiento de indicadores de calidad. Motivar y apoyar a las personas del área de marketing.</p>
<p>CFO</p>	<p>Titulación universitaria de nivel MECES 2 (EQF 6) o superior, en Ciencias económicas, Administración de empresas, contabilidad y finanzas, o similar. Titulación de Máster en administración y dirección de empresas o dirección financiera. Certificación oficial nivel B2 de inglés.</p>	<p>10 años de experiencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de departamentos financieros. <p>5 años de experiencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación y seguimiento de presupuestos y tesorería. • Dirección, coordinación y gestión de equipos de trabajo. <p>2 años de experiencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección financiera en empresas de base tecnológica. 	<p>Reporte al CEO sobre gestión, logros y objetivos del área financiera. Asesoramiento para la toma de decisiones. Planificación, ejecución y seguimiento financiero. Seguimiento del presupuesto económico y tesorería. Apoyo al plan estratégico y gestión del presupuesto de inversiones. Motivar y apoyar a las personas del área financiera.</p>

CCO	Titulación universitaria de nivel MECES 2 (EQF 6) o superior, en Administración de empresas o en el área de dirección comercial y marketing. Titulación de Máster en dirección comercial. Certificación oficial nivel B2 de inglés.	10 años de experiencia en: <ul style="list-style-type: none"> • Actividades de ventas y comercialización vinculadas al comercio electrónico. 5 años de experiencia en: <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de departamentos de ventas y comerciales. • Dirección, coordinación y gestión de equipos de trabajo. 2 años de experiencia en: <ul style="list-style-type: none"> • Dirección comercial y ventas en empresas de venta on-line. 	Reporte al CEO sobre gestión, logros y objetivos del área comercial y ventas. Asesoramiento para la toma de decisiones. Planificar, dirigir y coordinar las actividades de ventas y comercialización. Representar a la empresa u organización en convenciones de ventas y comercialización, ferias de muestras y otros foros. Motivar y apoyar a las personas del área de ventas y comercial.
Técnico de ventas	Titulación universitaria de nivel MECES 2 (EQF 6) o superior en el área comercial y marketing.	2 años de experiencia en actividades de ventas y comercialización vinculadas al comercio electrónico	Visitas comerciales y de captación de clientes Representación en eventos, ferias, etc.
Técnico de atención al cliente	Titulación de formación profesional en el área de marketing y publicidad o administración y gestión	1 año de experiencia en atención telefónica de canales de ventas y soporte a usuarios	Atención telefónica y escalado de consultas de CAU. Seguimiento y gestión de la actividad del CAU.
Técnico de software y soporte	Titulación universitaria de nivel MECES 2 (EQF 6) en informática.	2 años de experiencia en: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de sistemas y soluciones informáticas. • Resolución de incidencias técnicas. 	Seguimiento de incidencias de las plataformas. Gestión del servicio externo de mantenimiento.
Ingeniero procesos lean	Titulación universitaria de nivel MECES 2 (EQF 6) en ingeniería industrial.	2 años de experiencia en ingeniería de procesos y calidad	Optimización de procesos logísticos

8.6. POLÍTICA RETRIBUTIVA

La política retributiva de Smart-Tailor tiene como objetivos:

- La retención del talento interior
- La atracción del talento exterior
- Una coherencia con las bandas salariales del mercado

Para ello se utilizan diversas herramientas para la valorización de puestos y las bandas salariales de cada uno, tanto en términos fijos, variables como de beneficios sociales que serán:

- Estudios de mercado salariales anuales realizados por empresas especializadas

- Beneficios fiscales según la normativa vigente
- Valorización de la labor por medio del método de las 9 cajas

Con la evolución de la empresa la política retributiva acompaña a la estrategia de la misma y a la cultura de innovación y sostenibilidad que caracteriza a Smart-Tailor

Tomando como referencia el mercado (Guía HAYS 2018 sectores y salarios, 2018) los puestos tienen las siguientes valorizaciones salariales tanto en fijo (Bruto anual) como bonus (%).

Puesto	Experiencia (años)	Bruto anual (€)	Bonus (%)
CEO	5-10	85000	15
COO	2-5	57500	15
CFO	2-5	52500	10
CCO	2-5	50000	25
CMO	2-5	40000	10

La evolución de la política salarial está en coherencia con el crecimiento de la empresa por ello en una fase temprana de desarrollo (hasta que la empresa entre en beneficios positivos) la retribución del consejo de administración se reduce al mínimo posible y siempre con el objetivo de:

- Favorecer el desarrollo de la empresa reinvertiendo beneficios para fomentar su expansión de acuerdo a su plan de futuro
- Evitar pagos extraordinarios o incurrir en gastos sin valor añadido

Para compensar esta política retributiva se fomentan las ayudas y beneficios sociales/fiscales que permite la legislación vigente.

9. PLAN FINANCIERO

9.1. PLAN DE INVERSIÓN

La inversión necesaria se centra en el desarrollo software, financiación del flujo de caja de las operaciones la adquisición de equipos informáticos y otras partidas menores.

INVERSIONES ANUALES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Vida útil	Amort(%)
Maquinaria								
Mobiliario					7.000		5	20%
Equipos informáticos	6.475		3.885	2.590	6.430		4	25%
Software	194.250						4	25%
Vehículos								
Existencias iniciales	1.000							
Tesorería inicial	10.000							
Otros	3.000						10	10%
TOTAL	214.725	0,00	3.885	2.590	13.430	0,00		

9.1.1. INMOVILIZADO O ACTIVO FIJO

El inmovilizado se compone principalmente de la inversión en software, como hemos visto en el punto anterior.

INMOVILIZADO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobiliario	0,00	0,00	0,00	0,00	7.000	7.000
Equipos informáticos	6.475	6.475	10.360	12.950	19.380	19.380
Software	194.250	194.250	194.250	194.250	194.250	194.250
Vehículos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
TOTAL	203.725	203.725	207.610	210.200	223.630	223.630

9.1.2. ACTIVO CIRCULANTE

Por la estructura de costes de Smart-Tailor el activo circulante es siempre positivo. Esto se debe principalmente a tres factores: el cobro a consumidores se hace de manera cuasi inmediata, mientras que el pago a fabricantes de camisas se realiza a treinta días con factura mensual, lo que hace que tengamos un PMP de 45 días. Además, por la estructura de negocio de Smart-Tailor las existencias son inexistentes.

9.2. PLAN DE FINANCIACIÓN

Del análisis de las necesidades de inversión se desprenden unas necesidades de financiación iniciales de 215.000 Euros. Los socios, como se ha visto en el punto Sociedad, aportarán 90.000 euros. El capital aportado por inversores externos en la primera ronda de financiación y que les permitirá tener hasta un máximo de 16,6%, de las participaciones será de 125.000€. La sociedad de Smart-Tailor estará repartida a partes iguales entre el Bussines-Angel y los fundadores. Los

montos invertidos se dedicarán a inversión en desarrollo de software y a financiar los flujos de caja del primer año.

FINANCIACIÓN PROPIA						
Capital Social						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Aportaciones al Capital	214.725	35.000	0,00	0,00	0,00	0,00
Fondos Propios	90.000					
Inversor	124.725	35.000				
FINANCIACIÓN AJENA:						
Préstamos		Enisa	Banco			
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nuevos préstamos constituidos	0,00	35.000	70.000	0,00	0,00	0,00
Condiciones Préstamos:						
Tipo de interés %	4%					
Años	7					

En el primer año, las necesidades de capital para financiar las operaciones son de 70.000 euros. Se cubrirán de dos maneras. Dado que en esta fase la compañía ya cuenta con un primer balance que se encamina hacia números positivos el 50% de la suma será solicitado al ENISA, mientras que el resto se hará vía ampliación de capital a cambio de un 4% adicional, teniendo preferencia el inversor inicial sobre los demás.

En el año 2, las necesidades de 70.000 euros serán cubiertas con financiación bancaria.

9.3. INGRESOS

Las previsiones de ventas de camisas en los 5 primeros años de existencia de la compañía en función del mercado existente actual y de las previsiones de penetración en el mercado anteriormente definidas son las siguientes:

Camisas vendidas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Camisa Normal	650	7.500	12.500	25.000	40.000
Tejido Inteligente	390	4.500	7.500	15.000	24.000
Tejido Premium	260	3.000	5.000	10.000	16.000
Total	1.300	15.000	25.000	50.000	80.000

Los ingresos por ventas que se obtienen con a venta de estas camisas más los ingresos por nuevos productos y servicios ofrecidos son:

Ingresos por ventas:	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Camisa Normal	32.253	379.593	645.308	1.316.429	2.148.411
Tejido Inteligente	25.916	305.006	518.509	1.057.759	1.726.263
Tejido Premium	17.667	207.927	353.476	721.091	1.176.820
Venta cruzada	0	0	225.858	460.750	751.944
Telas	0	0	57.950	117.639	191.045
Otros productos	0	0	0	303.459	619.056
Blusas mujeres	0	0	0		75.836
TOTAL	75.836	892.526	1.801.101	3.977.126	6.689.375

9.4. CUENTA DE RESULTADOS, PLAN DE TESORERÍA Y BALANCE DE SITUACIÓN

9.4.1. CUENTA DE RESULTADOS

El breakeven se produce en el año 4 y no se repartirán dividendos durante los 5 primeros años para permitir el crecimiento y desarrollo de negocio mediante autofinanciación.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	75.836	892.526	1.801.101	3.977.126	6.689.375
Ingresos de Explotación	75.836	892.526	1.801.101	3.977.126	6.689.375
Compras	57.200	660.000	1.235.515	2.684.390	4.470.664
Variación de existencias	0	0	0	0	0
Recursos Humanos	21.632	164.489	295.227	613.548	613.548
Marketing	9.000	79.854	150.679	154.416	217.896
Gastos operativos	63.231	115.690	156.823	321.351	391.281
Dotación para la amortización	50.481	51.453	52.100	55.108	55.108
Resultado de Explotación	-125.708	-178.960	-89.243	148.314	940.878
Gastos financieros	0	1.400	4.023	3.484	5.369
Resultado antes de Impuestos	-125.708	-180.360	-93.265	144.830	935.509
Impuesto sobre beneficios	0	0	0	0	170.252
RESULTADO DEL EJERCICIO	-125.708	-180.360	-93.265	144.830	765.258
Dividendos	0	0	0	0	0
Reservas	0	0	0	144.830	910.088

9.4.2. PLAN DE TESORERÍA

Por la estructura de Smart-Tailor los flujos de caja tienden a ser positivos si bien durante los dos primeros años es necesaria una financiación adicional para sostener el crecimiento de todas las áreas de la empresa, como se ha detallado en los puntos anteriores. Inicialmente se contará con 10.000 euros para contingencias. Por otra parte, hasta la entrada en beneficios, los sueldos de los socios no implicarán salidas de efectivo. En plan financiero se prevé que en el año 3 los socios, ya a dedicación completa, perciban sólo el 50% de su retribución. Señalar también que el pago de impuestos se difiere hasta el año 5 dado que se compensan las pérdidas de los años anteriores en el 4 y parte en el propio 5.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TESORERÍA INICIAL	10.000	10.000	11.410	20.666	105.894	587.551
COBROS						
Cobros de ventas	0	75.420	887.635	1.791.232	3.955.333	6.652.721
Capital	214.725	35.000	0	0	0	0
Préstamos	0	35.000	70.000	0	0	0
TOTAL COBROS Y TESORERÍA INICIAL	224.725	155.420	969.045	1.811.898	4.061.227	7.240.271
PAGOS						
Inmovilizado	214.725	0	3.885	2.590	13.430	0
Suministros	0	50.148	578.630	1.083.191	2.353.438	3.919.486
Gastos de personal	0	21.632	164.489	295.227	613.548	613.548
Marketing	0	9.000	79.854	150.679	154.416	217.896

Gastos financieros	0	0	1.400	4.023	3.484	5.369
Devoluciones de préstamos	0	0	4.431	13.471	14.010	14.571
Otros gastos	0	63.231	115.690	156.823	321.351	391.281
Pago Impuesto Beneficios	0	0	0	0	0	170.252
Pago dividendos	0	0	0	0	0	0
TOTAL PAGOS	214.725	144.010	948.379	1.706.004	3.473.677	5.332.402
SALDO TESORERÍA	10.000	11.410	20.666	105.894	587.551	1.907.869

9.4.3. BALANCE DE SITUACIÓN

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	203.725	203.725	207.610	210.200	223.630	223.630
Amortización Inmovilizado	0	-50.481	-101.934	-154.034	-209.141	-264.249
ACTIVO NO CORRIENTE	203.725	153.244	105.676	56.166	14.489	-40.619
Existencias	0	0	0	0	0	0
Cientes	0	416	4.891	9.869	21.792	36.654
Tesorería	10.000	11.410	20.666	105.894	587.551	1.907.869
ACTIVO CORRIENTE	10.000	11.826	25.556	115.763	609.343	1.944.523
Cuentas con socios deudoras	1.000	1.000	120.071	223.952	319.592	630.861
TOTAL ACTIVO	214.725	166.069	251.304	395.881	943.424	2.534.765

PASIVO Y PATRIMONIO						
Capital	214.725	249.725	249.725	249.725	249.725	249.725
Reservas	0	0	0	0	144.830	910.088
Resultado ejercicio	0	-125.708	-180.360	-93.265	144.830	765.258
FONDOS PROPIOS	214.725	124.017	69.365	156.460	539.384	1.925.070
Préstamos a largo plazo	0	35.000	100.569	87.097	73.087	58.517
PASIVO A LARGO PLAZO	0	35.000	100.569	87.097	73.087	58.517
Proveedores	0	7.052	81.370	152.324	330.952	551.178
PASIVO A CORTO PLAZO	0	7.052	81.370	152.324	330.952	551.178
Cuentas con socios acreedoras	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	214.725	166.069	251.304	395.881	943.424	2.534.765

9.5. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

9.5.1. RATIOS DE RENTABILIDAD

RATIO	FÓRMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad económica (ROI)	BAIT/ Activo Neto = Margen * Rotación	-75,70%	-71,21%	-22,54%	15,72%	37,12%
Rentabilidad financiera (ROE)	BN/Fondos Propios=[ROI+e*(ROI-Kd)]*(1-t)	-101,36%	-260,01%	-59,61%	26,85%	39,75%

Crecimiento interno (ICI)	Beneficio Retenido / Fondos Propios	0,00%	0,00%	0,00%	26,85%	47,28%
----------------------------------	-------------------------------------	-------	-------	-------	--------	--------

9.5.2. RATIOS DE LIQUIDEZ

RATIO	FÓRMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondo de Maniobra	Activo Corriente - Pasivo Corriente	4.774	-55.813	-36.561	278.391	1.393.345
Liquidez Total	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1,7	0,3	0,8	1,8	3,5
Prueba Ácida	Activo Corriente - Exist./Pasivo Corriente	1,7	0,3	0,8	1,8	3,5
Tesorería	Tesorería / Pasivo Corriente	1,6	0,3	0,7	1,8	3,5

9.5.3. RATIOS DE EFICIENCIA

RATIO	FÓRMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rotación del activo	Ingresos de Explotación / Activo Total	45,66%	355%	454%	421,56%	263,91%
Rotación del circulante	Ingresos de Explotación / Activo Circulante	641,28%	3492%	1555%	652,69%	344,01%

9.5.4. RATIOS FINANCIEROS

RATIO	FÓRMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Endeudamiento	Fondos Ajenos / Fondos Propios	0,3	2,6	1,5	0,7	0,3
Cobertura de Intereses	BAIT / Gastos Financieros	NA	-127,8	-22,2	42,6	175,2
Solvencia	Activo Realizable / Fondos Ajenos	3,9	1,4	1,7	2,3	4,2

9.6. ANÁLISIS DE LAS INVERSIONES

9.6.1. LIQUIDEZ/PAYBACK

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIO EXPLOTACIÓN		-125.708	-178.960	-89.243	148.314	940.878
IMPUESTOS					0,00	170.252
AMORTIZACIÓN		50.481	51.453	52.100	55.108	55.108
INVERSIÓN	-214.725	-35.000	-3.885	-2.590	-13.430	0
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-214.725	-110.226	-131.392	-39.733	189.991	825.734
VAN	83.113,6					
TIR	20,19%					

9.6.2. RENTABILIDAD (VAN/TIR)

La TIR proyectada al año 5 sería superior al 20% y el VAN con una rentabilidad esperada del 15% estaría por encima de los 80.000€.

9.6.3. ESCENARIOS Y PLANES DE CONTINGENCIAS

En el escenario pesimista, consideramos que las devoluciones son el doble, las ventas son un 10% inferiores y no hay nuevos productos ni internacionalización. A pesar de que el modelo de Smart Tailor está diseñado para que la mayor parte de los costes estén ligados a la evolución de las ventas, hemos decidido desligar los costes unitarios de marketing (implica que necesitamos más gasto por unidad de camisa vendida). Además hemos supuesto que la tasa de reparaciones se dobla dado que es uno de los parámetros críticos en nuestro modelo de negocio y financiero. Así quedarían los ratios. En cuanto al gasto de personal se mantiene el sueldo en el tercer año de los socios un año más y se pospone un año la contratación del ingeniero de procesos lean.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIO EXPLOTACIÓN		-130.702	-166.486	-120.446	255.137	670.443
IMPUESTOS					0,00	123.418
AMORTIZACIÓN		50.481	51.453	52.100	55.108	55.108
INVERSIÓN	-214.725	-35.000	-3.885	-2.590	-13.430	0
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-214.725	-115.221	-118.918	-70.936	296.814	602.133
VAN	17.593,6					
TIR	16,19%					

Para el escenario optimista, consideramos unas ventas un 10% superiores, aún por debajo de la evolución del mercado digital, que se cifra en un crecimiento del 25% anual.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIO EXPLOTACIÓN		-123.465	-150.471	71.969	414.474	1.186.186
IMPUESTOS					50.900,14	346.104
AMORTIZACIÓN		50.481	51.453	52.100	55.108	55.108
INVERSIÓN	-214.725	-35.000	-3.885	-2.590	-13.430	0
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-214.725	-107.984	-102.904	121.479	405.252	895.189
VAN	370.211,6					
TIR	36,94%					

10. ANEXOS

10.1. MODELO DE NEGOCIO



Figura 47 Canvas Modelo de negocio

10.2. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

A continuación se detallan las hipótesis de partida para los clientes o compradores de camisas:

- [h01] CLIENTE: EL 70% de usuarios no saben cuál es su talla correcta
- [h02] CLIENTE: El 90% de compradores on-line va a conseguir acertar con su talla usando nuestro producto
- [h03] CLIENTE: El 20% de compradores de camisas, las comprarían on-line a medida
- [h04] CLIENTE: EL 50% personas que compran ropa no la compran on-line porque piensan que no les quedará bien
- [h05] CLIENTE: EL 60% hombres trabajadores prefieren no desplazarse para comprarse una camisa a medida
- [h06] CLIENTE: EL 60% de compradores de ropa on-line preferirían comprar una camisa antes que otra prenda
- [h08] CLIENTE: Si monto una landing page donde ofrezco conocer las medidas exactas, el 10% se registrará.
- [h09] CLIENTE: De la hipótesis h08, el 10% registran las medidas
- [h10] CLIENTE: Al menos un 10% de los hombres que compran camisas las preferiría a medida si el coste no supera un 10%
- [h11] CLIENTE: Al menos el 50% de clientes prefieren una medición automática que tomarse las medidas de manera autónoma con una cinta métrica
- [h12] CLIENTE: el 70% de la compra de camisas a medida se concentra en hombres entre 30 y 50 años

Así mismo, se definieron las primeras hipótesis de cara a las entrevistas con los sastres:

- [h07] SASTRE: El 90% de las ventas de sastres son presenciales
- [h13] SASTRE: A el 50% le vendría bien tener un servicio de envío de camisas a domicilio del cliente
- [h14] SASTRE: El 50% de los sastres considera que una persona puede tomarse las medidas por sí mismo con resultados similares (10% sobre el experto)
- [h15] SASTRE: Un 30% de los sastres/diseñadores está interesado en estar visibles y en nuestra plataforma
- [h16] SASTRE: Un 20% estaría dispuesto a pagar por cada camisa encargada desde nuestra plataforma
- [h17] SASTRE: A el 50% sastres pagaría 5 euros por cada camisa encargada desde nuestra plataforma
- [h18] SASTRE: A el 50% sastres se fía de nuestro sistema de medidas a través de la plataforma
- [h19] SASTRE: el 40% de los sastres está de acuerdo en tener una presencia visible en nuestra plataforma además de recibir las medidas de los clientes.

La priorización de las hipótesis se realizó mediante su representación en un mapa de incertidumbre-criticidad, del siguiente modo (clientes en verde y sastres en azul):

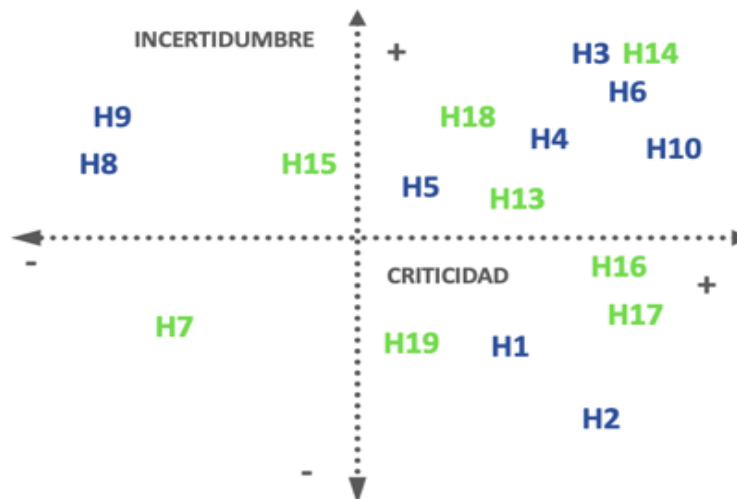


Figura 48 Priorización de hipótesis

El cálculo de la muestra representativa arrojó los siguientes resultados:

Calculate your sample size

Population size ✔	Confidence level (%) ✔	Margin of error (%) ✔
<input style="width: 90%;" type="text" value="1000000000"/>	<input style="width: 90%;" type="text" value="80"/>	<input style="width: 90%;" type="text" value="12"/>

Sample size

29

Send a 10-question survey for free in minutes and see the first 100 responses.

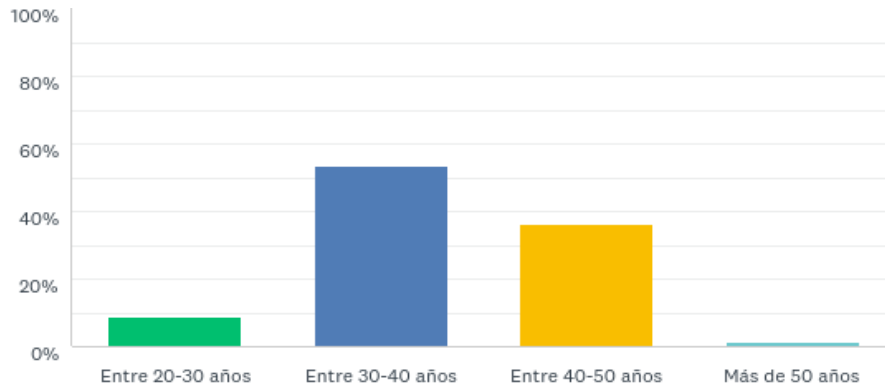
[Sign up free](#)

Figura 49 Cálculo del número de encuestas

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A CLIENTES FINALES DE CAMISAS

Q1: ¿Nos puede decir su edad?

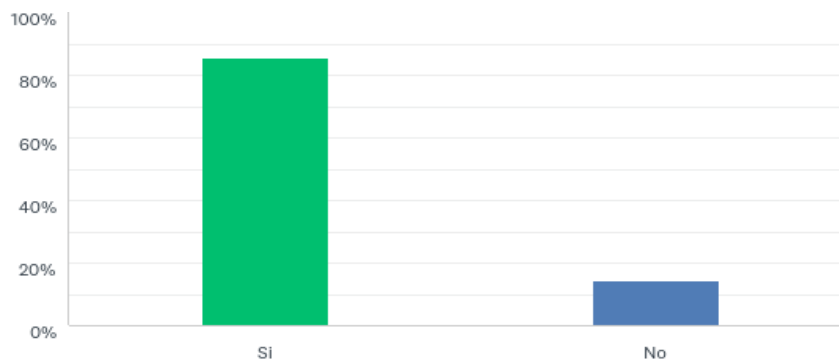
Answered: 69 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Entre 20-30 años	8.70%	6
Entre 30-40 años	53.62%	37
Entre 40-50 años	36.23%	25
Más de 50 años	1.45%	1
TOTAL		69

Q2: ¿Se encuentra trabajando actualmente?

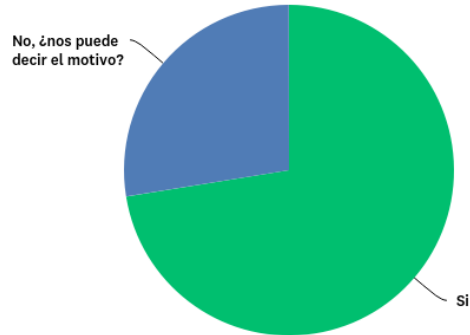
Answered: 70 Skipped: 0



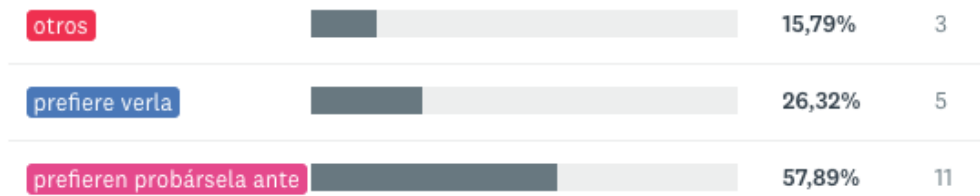
ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Si	85.71%	60
No	14.29%	10
TOTAL		70

Q3: ¿Compra ropa On-line?

Answered: 69 Skipped: 1

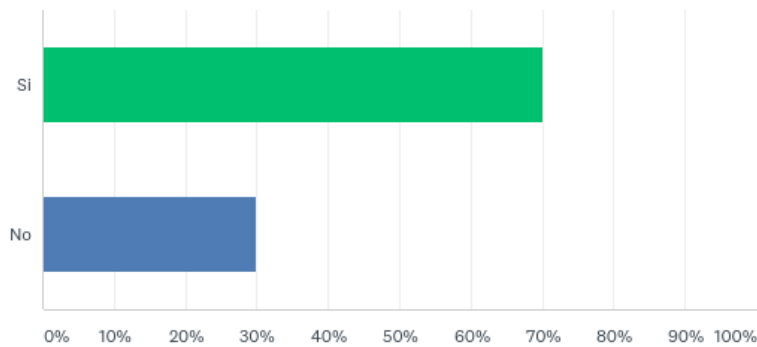


ANSWER CHOICES	RESPONSES
Si	72.46% 50
No, ¿nos puede decir el motivo?	27.54% 19
TOTAL	69



Q4: ¿Usa habitualmente camisa en su día a día?

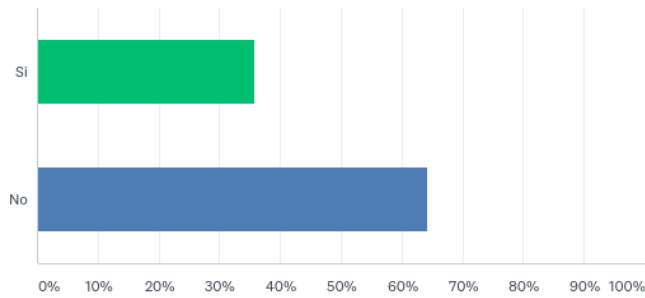
Answered: 70 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Si	70.00% 49
No	30.00% 21
TOTAL	70

Q5: ¿Compra usted camisas on-line?

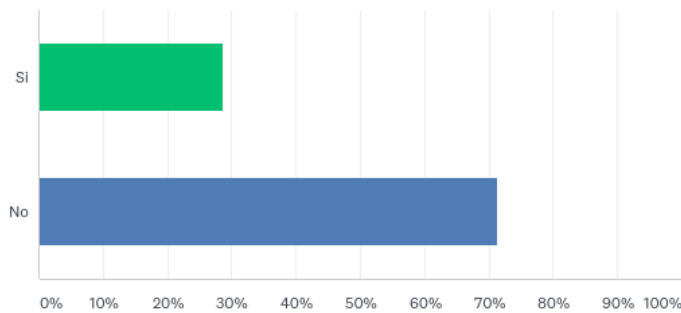
Answered: 70 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Si	35.71%	25
No	64.29%	45
TOTAL		70

Q6: ¿Ha comprado camisas hechas a medida?

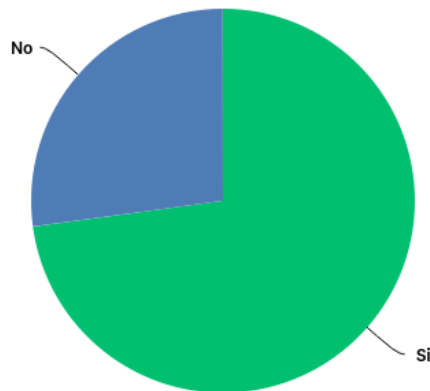
Answered: 70 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Si	28.57%	20
No	71.43%	50
TOTAL		70

Q7: ¿Estaría dispuesto a pagar un poco más por una camisa hecha a medida que por una de talla fija?

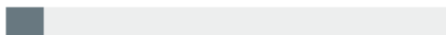
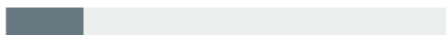
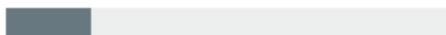
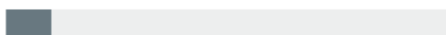
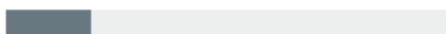
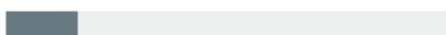
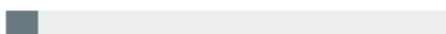
Answered: 70 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Si	72.86%	51
No	27.14%	19
TOTAL		70

Q8: ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar por una camisa hecha a medida?

Answered: 67 Skipped: 3


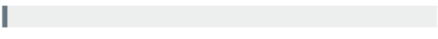

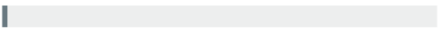
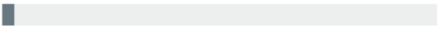
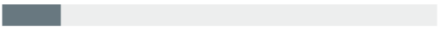
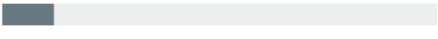
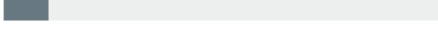
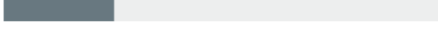
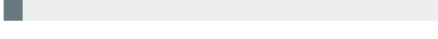
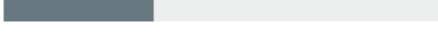
1-5		8,96%	6
11-15		17,91%	12
16-20		19,40%	13
21-30		10,45%	7
31 o más		19,40%	13
6-10		16,42%	11
Nada		7,46%	5

18 euros de media

Q9: ¿Tiene dudas de cómo le quedará la prenda sin probársela físicamente?

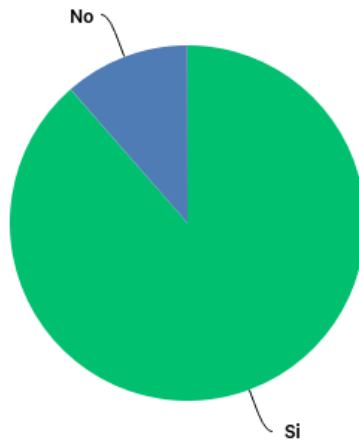
Answered: 70 Skipped: 0

PALABRAS CLAVE: talla, hombro, manga, cuello

ajuste		4,55%	3
cintura		1,52%	1
cuello		6,06%	4
espalda		1,52%	1
estética, tela		3,03%	2
hombro		13,64%	9
manga		12,12%	8
no		10,61%	7
otros		25,76%	17
pecho		4,55%	3
talla y fit		34,85%	23

Q10: ¿Se desplaza cuando va a realizar la compra de una camisa?

Answered: 70 Skipped: 0

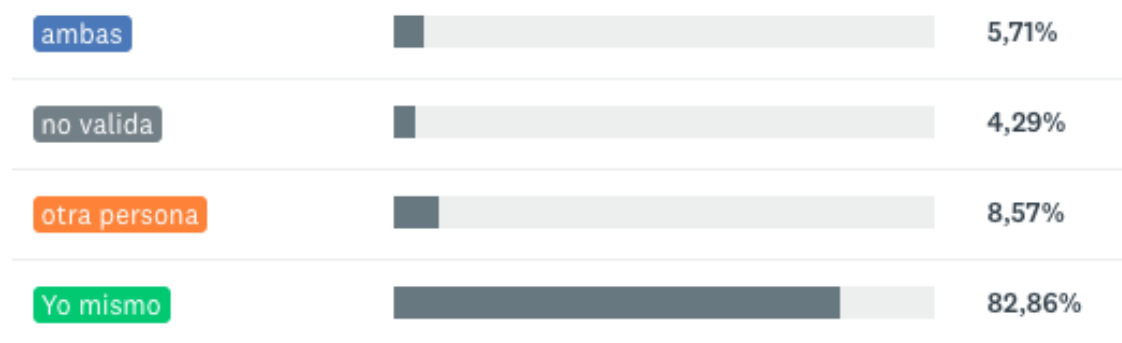


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Si	88.57%	62
No	11.43%	8
TOTAL		70



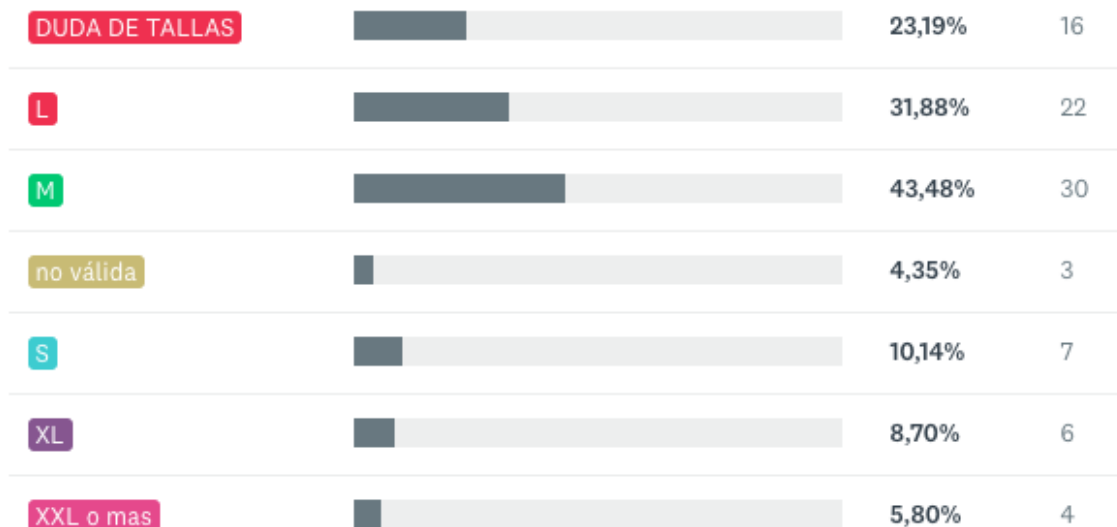
Q11:¿Se encarga usted de la compra de la camisa o es otra persona?

Answered: 70 Skipped: 0



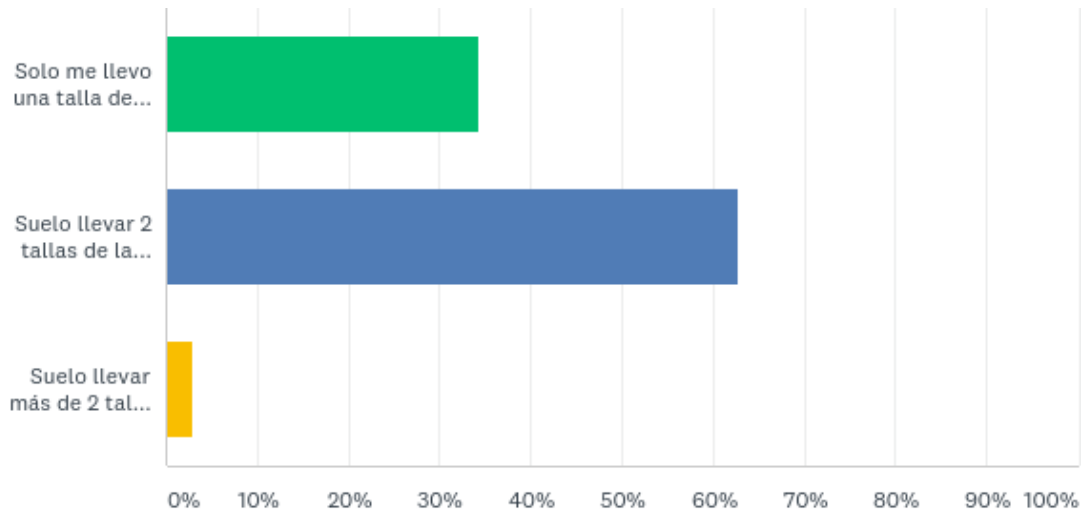
Q12:¿Qué talla usa?

Answered: 70 Skipped: 0



Q13: Cuando va a una tienda a comprar una camisa, ¿se lleva varias tallas de la misma camisa al probador? ¿Cuántas?

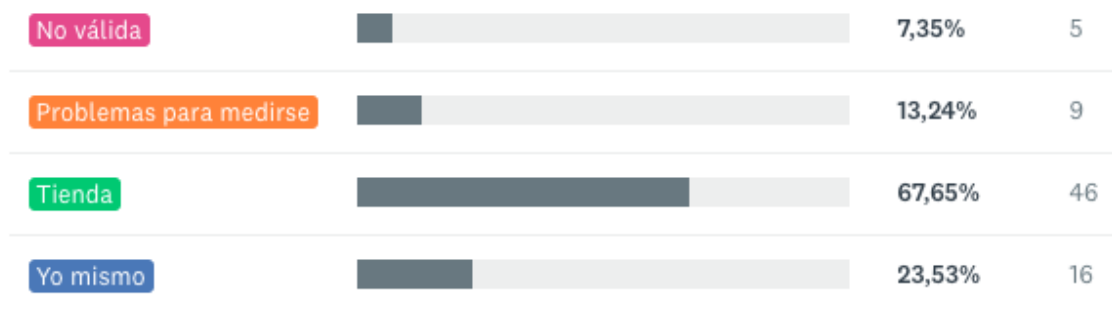
Answered: 70 Skipped: 0



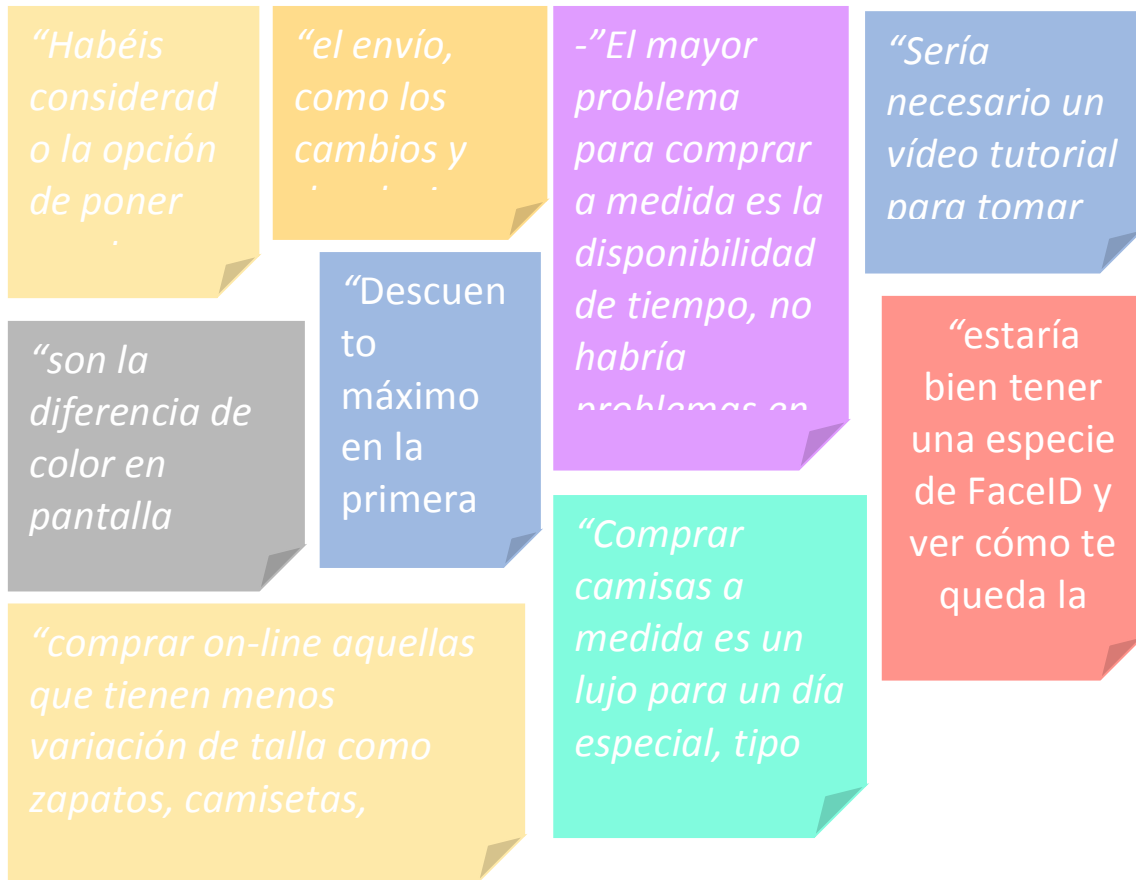
ANSWER CHOICES	RESPONSES
Solo me llevo una talla de la camisa	34.29% 24
Suelo llevar 2 tallas de la misma camisa	62.86% 44
Suelo llevar más de 2 tallas de la misma camisa	2.86% 2
TOTAL	70

Q14:¿Prefiere que le tomen medidas en la tienda o prefiere tomárselas usted mismo con una cinta métrica?

Answered: 70 Skipped: 0



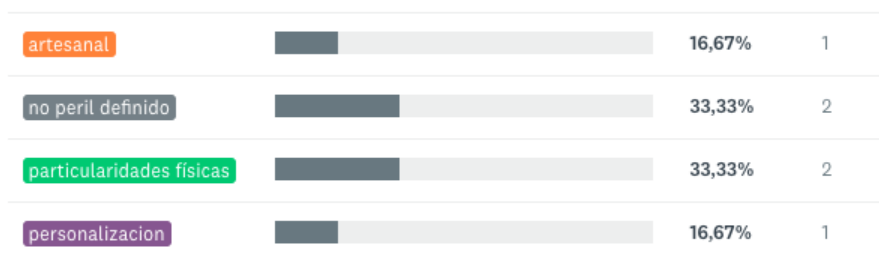
RESULTADOS CUALITATIVOS EXTRAÍDOS DE LA ENCUESTA



RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS PERSONALES A SASTRES

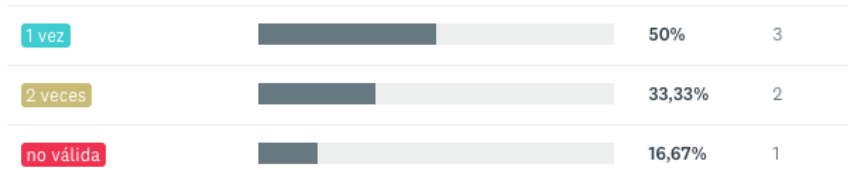
Q1: ¿Cómo describe al cliente que se realiza una camisa hecha medida?

Answered: 9 Skipped: 0



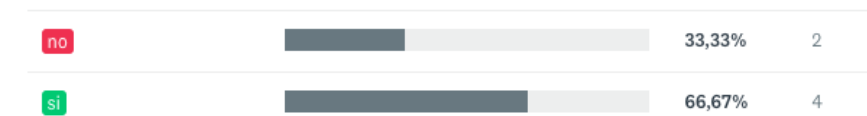
Q2: ¿ Qué protocolo de tomar medidas sigue con sus clientes?

Answered: 9 Skipped: 0



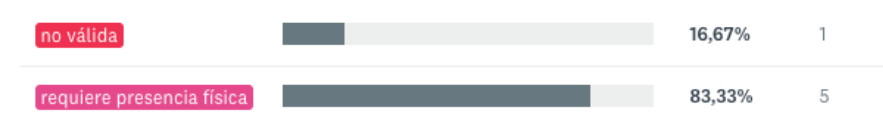
Q3: ¿Tiene página web?

Answered: 9 Skipped: 0



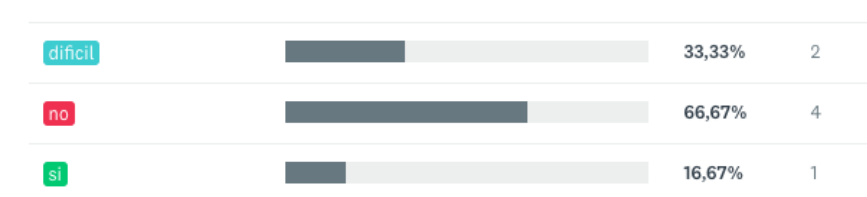
Q4: ¿Cómo cree que se pueden vender camisas a medida por Internet?

Answered: 9 Skipped: 0



Q5: ¿Cree que con una explicación adecuada una persona puede tomarse la medidas por sí mismo?

Answered: 9 Skipped: 0



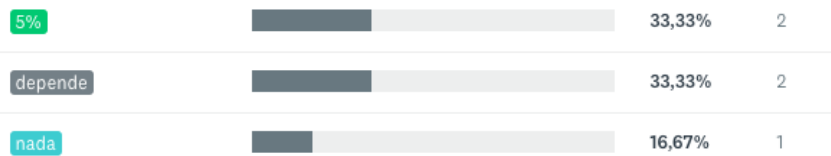
Q6: ¿tiene una mayoría de clientes fijos o de clientes nuevos?

Answered: 9 Skipped: 0



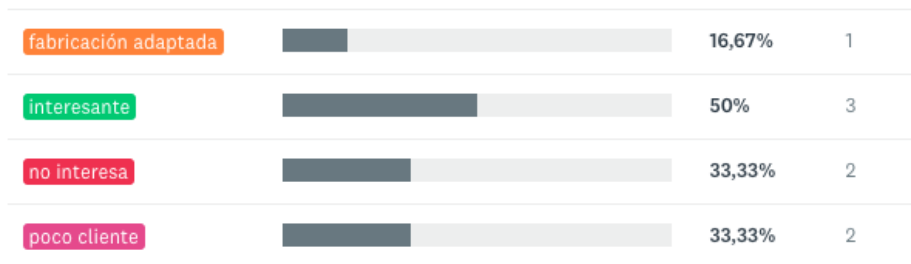
Q7: ¿Cuánto pagaría por un cliente nuevo?

Answered: 9 Skipped: 0



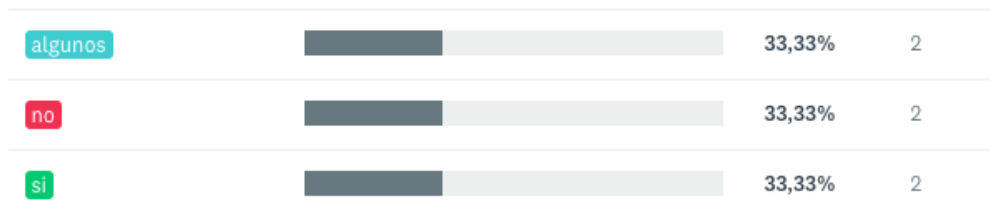
Q8: (explicar plataforma) ¿le parece interesante la idea?¿Por qué?

Answered: 9 Skipped: 0



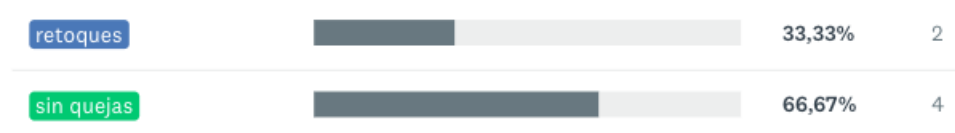
Q9:¿tiene un sistema de envíos de camisas a domicilio?

Answered: 9 Skipped: 0



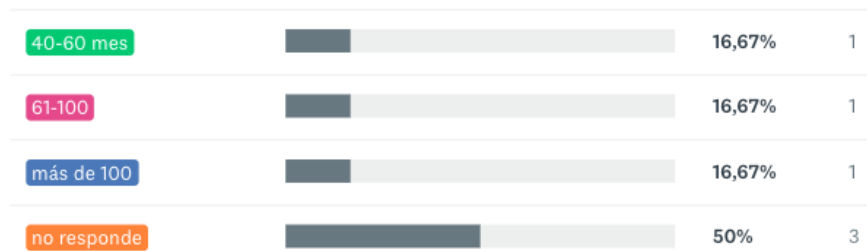
Q10: ¿Cuáles son las quejas principales de los clientes?

Answered: 9 Skipped: 0



Q11: ¿Cuántas camisas vende al mes? ¿ y al año?

Answered: 9 Skipped: 0



RESULTADOS CUALITATIVOS EXTRAÍDOS DE LA ENCUESTA

EN CUANTO A LA PROPUESTA. Interesante si el enfoque es una fabricación adaptada ya que se pueden evitar riesgos de devoluciones y/o que no queden bien. para camisas a medida no lo ven ya que siempre van a querer/necesitar tomar ellos las medidas ...

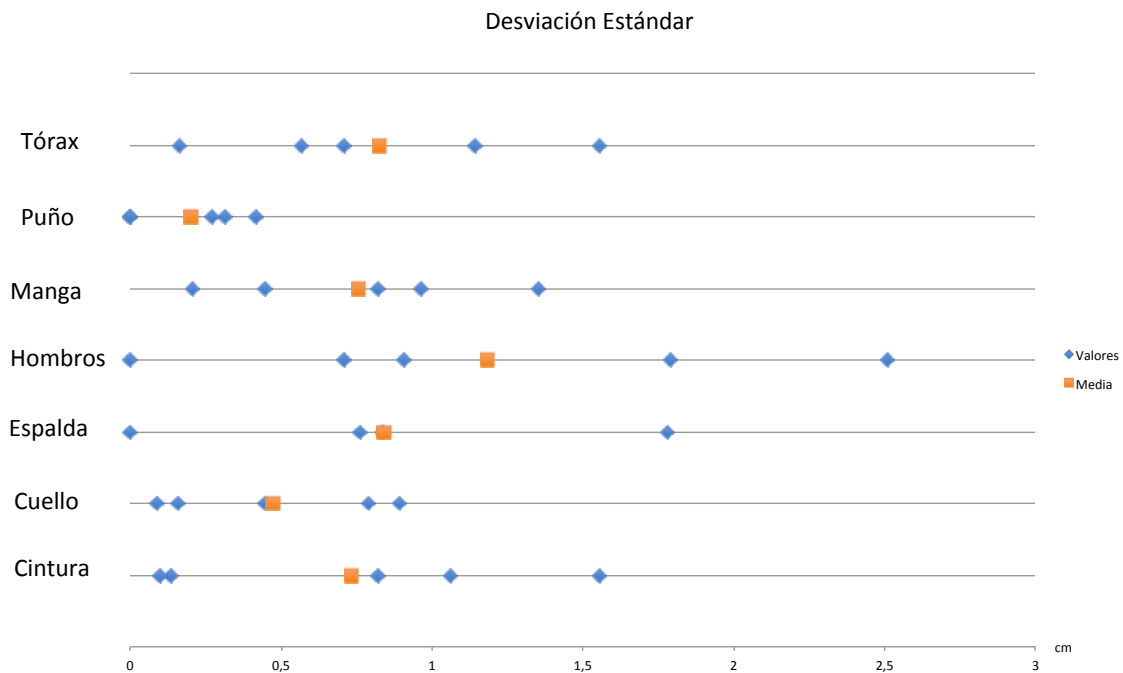
EN CUANTO A LA PROPUESTA. Puede ser interesante para quien entienda de Internet, pero mis clientes creo que no comprarían de esa manera.

EL CLIENTE SE TOMA BIEN LAS MEDIDAS “no. la parte de la espalda es la mas difícil y el resto de medidas hay que tener en cuenta tanto la dispersión de la persona en la medida como las hechuras que hay que dejar en función de los tejidos a usar

SE PUEDEN VENDER POR INTERNET “no creo que se pueda ya que las medidas las tengo que tomar por mi mismo. otra cosa son camisas adaptadas (patrones ya definidos) que se puedan ajustar según las medidas suministradas

DISPERSIÓN SOBRE MEDIDAS TOMADAS

6 personas han tomado medidas durante 5 días sobre las 6 partes más características de una camisa. La desviación estándar de estas medidas y la media se presentan en el siguiente gráfico. Anotar que se han descartado las mediciones de la persona que se ha tomado las medidas sin la ayuda de otra persona pues se observa como los resultados no son aceptables.



10.3. INVESTIGACIÓN SOBRE TEJIDOS INTELIGENTES

- **Clasificación de tejidos inteligentes por su uso final**

Por tanto, nuestra investigación también se centró en los distintos tipos de tejidos inteligentes existentes en el mercado y sus posibles usos, para tratar de analizar su posible utilización en nuestro modelo de negocio. Los tejidos inteligentes cuentan con **infinidad de usos**: militares, automovilísticos, médicos, etc. Si bien este nuevo paso en la revolución textil influye en muchos sectores, no existe un quórum sobre la clasificación de los mismos. Se toma como referencia la principal feria del sector y su clasificación en doce categorías¹⁰:



Figura 50 Clasificación de los tipos de tejidos

- **Clasificación de tejidos inteligentes por sus atributos**

Además, la clasificación no solo se centra en el uso final de los textiles sino también en el tipo de activo/beneficio que reporta. Así, podemos clasificar los tejidos inteligentes en ¹¹:

¹⁰ Para la clasificación se ha utilizado el libro de A. Richard Horrocks y Subhash C. Anand, HANDBOOK OF TECHNICAL TEXTILS (2000). Si bien no es un libro actual, sí que sitúa el inicio de esta revolución textil a partir de la década de los 90.

¹¹ Para la clasificación se ha realizado un pequeño resumen de las aportaciones de Rosero, Paul & Rosero, Edwin & Umaquina, Ana. (2017). EVOLUCIÓN DE LOS TEXTILES INTELIGENTES y el artículo de Sánchez

1.- Textiles inteligentes pasivos: telas impermeables o ignífugas:

- Protección ultravioleta
- Tejidos que absorben el sudor

2.- Textiles inteligentes activos:

- Activos termocrómicos (sensibles a la temperatura)
- Activos fotocromicos (sensibles a la luz) o luminiscentes (emiten luz)
- Activos solvocrómicos (sensibles a los líquidos)

3.- Textiles ultra inteligentes

Sus cuatro componentes principales son: sensores, actuadores, unidad de procesamiento, nanotecnología y algún medio de comunicación son conocidas como “Smart cloths”(muchos de ellos conocidos como wearables)

Para este proyecto enfocado a las necesidades de nuestro cliente de camisas, optamos por los tejidos inteligentes de tipo 1 y 2 (tejidos que no necesitan plancha, desprenden aromas, absorben el sudor, etc) y aquellos enfocados a la industria de la moda diaria.

● **Clasificación de textiles más aptos para la moda diaria**

No existe como tal una clasificación de los tipos de textiles más aptos para la moda diaria. Si bien es cierto, que basándonos en sus beneficios podemos concluir que existen en el mercado numerosas empresas enfocadas a la investigación y venta de este tipo de materiales. La enumeración de las mismas sería muy amplia,, pero si destacamos aquellas que se consideraron más llamativas, como es el caso de la filial de Mitsubishi Corporation Fashion Co. Esta filial cuenta con numerosas patentes en este campo. Algunos tejidos que parecieron interesantes de cara a nuestro modelo de negocio y su funcionamiento:

- Materiales que absorben el sudor y ofrecen ventilación ¹²:

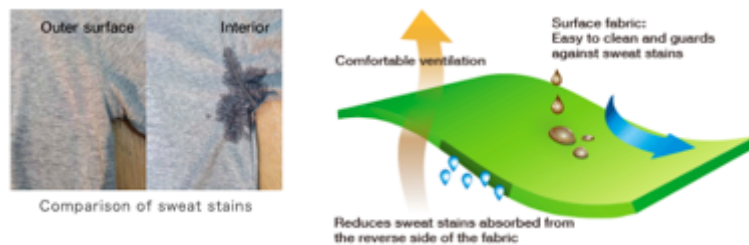


Figura 51 Funcionamiento de materiales que absorben el sudor

- Generación de calor¹³:

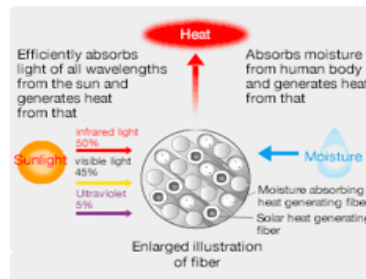


Figura 52 Materiales que generan calor

Martín, Javier Ramón (2008) en la revista TÉCNICA INDUSTRIAL, Nº28
<http://www.tecnicaindustrial.es/tiadmin/numeros/28/36/a36.pdf>

¹² <https://www.mcf.co.jp/en/service/diaseries/diaetiquette.html>

¹³ <https://www.mcf.co.jp/en/service/diaseries/diafiberball.html>

- Waterproof y repelente de agua¹⁴ :

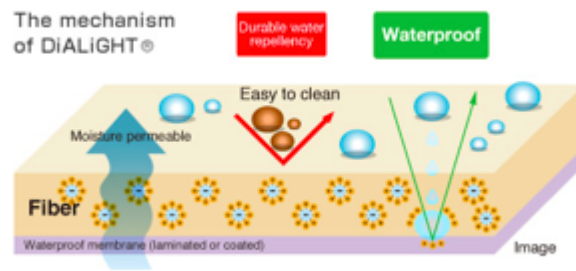


Figura 53 Materiales repelentes al agua y water proof

- Repelente de insectos¹⁵ :



Figura 54 Materiales Repelentes de insectos

- No necesitan planchado o necesitan poco:

Existen tejidos desde hace tiempo que no necesitan planchado, como puede ser el elastano, nailon, poliéster o el spandex. En el caso del algodón, el más común en la elaboración de camisas ,pueden ser o bien tejidos combinados con fibras que “recuperan” la forma o bien a partir de someter la prenda a un proceso químico que comenzó en la década de los 50 con Benerito¹⁶. Posteriormente se ha seguido investigando en esta línea, a veces con poco éxito, como fue el uso de formaldeído en algunos de estos procesos que fue duramente criticado hace una década por sus efectos cancerígenos¹⁷.Seguido de estudios más recientes sobre el uso de cítricos en el algodón para evitar las arrugas¹⁸.



Figura 55 Tejidos que no hay que planchar

¹⁴] <https://www.mcf.co.jp/en/service/diaseries/dialight.html>

¹⁵ <https://www.mcf.co.jp/en/service/diaseries/diaguard.html>

¹⁶ <https://www.sciencehistory.org/historical-profile/ruth-benerito>

¹⁷ https://www.huffpost.com/entry/the-wrinkle-in-no-iron-sh_b_793703?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAALxTrwjAQ5kITW5fM0dYpCrHlp1mqFL-Dk-5CsapVknOI8oCe_oHFtO1M1Envycx7KH-UB9ERK3gWr3Ta3Q-QUSXkqU3uSgqreh5PvV72wXYDaaR-EowvURCybDDeMpLqWax5e5Im8pXvh7ZKJc9sNE2ErCXeXIP5L-PKkY0srxp

¹⁸ <https://www.acs.org/content/acs/en/pressroom/presspacs/2016/acs-presspac-february-17-2016/creating-greener-wrinkle-resistant-cotton-fabric.html>

10.4. RELACIÓN ENTRE LOS STAKEHOLDERS

Los distintos agentes que interactúan en la dinámica de negocio son:

- Fabricante de tejidos inteligentes.
- Fabricante de camisas.
- Sastre.
- Marca de camisas tipo Ralph Lauren, Zara, Scalpers,
- Distribuidor de camisas, El corte Inglés,
- Cliente final que compra online.
- Cliente final que compra en la tienda física camisas a medida.

A continuación se definen los cambios que se han generado gracias a Smart-Tailor:

- Cliente Físico de camisas a medida: El cliente físico contaba con un acceso muy limitado a Sastres (por proximidad geográfica), con la plataforma Smart-Tailor, tiene a su alcance una gran variedad de sastres y fabricantes de camisas para tener un mayor abanico de productos.
- Sastre: El sastre contaba con una clientela muy reducida, de nuevo limitada por proximidad geográfica ya que el cliente tenía que acudir a su sastrería. Con la plataforma Smart-Tailor se produce un cambio de paradigma en su modelo de negocio pues aquellos cuyo único valor añadido era tomar las medidas del cliente de manera presencial y subcontratar el trabajo a un fabricante de camisa artesanal van a ver reducido su negocio puesto que Smart-Tailor va a realizar ese trabajo de manera online reduciendo significativamente los costes manteniendo la misma calidad.
- Fabricante de camisas: Los fabricantes de camisas no tenían acceso directo a los clientes finales sin embargo con la plataforma Smart-Tailor, pueden ofrecer sus productos directamente a los mismos aumentando en gran medida su mercado y facilitando una demanda más controlada.
- Fabricantes de tejidos inteligentes: Los fabricantes de tejidos no contaban con la capacidad de impactar a los clientes finales porque eran desconocidos por ellos, con la plataforma Smart-Tailor en la cual se fomenta y publicita este tipo de tejidos, lograrán llegar a un mayor público que compra camisas a medida que revertirá finalmente en una mayor demanda de camisas industriales. Se inicia con nuestra plataforma una nueva relación entre los fabricantes de tejidos inteligentes y los sastres-camiseros, potenciando este sector de la innovación textil en nuestro país.
- Cliente online: La persona que compraba camisas online tenía la opción de hacerlo directamente a través de las páginas web de las marcas de ropa o a través de las páginas web de distribuidores como El Corte Inglés, estas camisas tienen una talla estándar y por lo general no quedan muy ajustadas (además de existir problemas con la elección de tallas). Con la llegada de Smart-Tailor, el cliente ve ampliada su oferta a camisas a medida y hechas (si así lo desea) con tejidos inteligentes.
- Marcas y distribuidores de ropa: Con la aparición de Smart-Tailor, verán ligeramente disminuida su cuota de mercado, principalmente de aquellos clientes que busquen diferenciación tras la búsqueda de camisas a medida o tejidos inteligentes (los cuales no son su punto fuerte ni modelo de negocio principal) que encuentran en Smart-Tailor esa diferenciación que buscan.

10.5. ANÁLISIS 5 FUERZAS PORTER

- (F1) Poder de negociación de los compradores o clientes

Los clientes de Smart-Tailor son los fabricantes de camisas que ofrecen sus servicios en nuestra plataforma. Estos se encargan de la fabricación de la camisa para los usuarios finales, captados por Smart-Tailor, sobre la base de los datos proporcionados por la aplicación: medidas del usuario, personalización de la camisa y tejido. Sobre este último aspecto, Smart-Tailor se alimenta de una gama de proveedores de tejidos (inteligentes y convencionales) para que el usuario pueda elegirlos. Cada fabricante de camisas tiene su propia gama de tejidos que el usuario puede seleccionar, aunque la agregación de demanda de Smart-Tailor permite ofrecer precios más competitivos y una mayor variedad.

La fortaleza de los clientes está fuertemente vinculada con la oferta de servicios similares o sustitutivos en el mercado. En nuestro caso está relacionada con la existencia de otras plataformas, que pongan en contacto al fabricante de camisas con el comprador, aportando los principales valores añadidos comentados anteriormente: personalización, toma de medidas y tejidos inteligentes.

El hecho de que Smart-Tailor permita conectar la variedad de tejidos de diferentes fabricantes con una variedad de camiseros, resta fortaleza a los clientes, al existir muy poca oferta de servicios similares o sustitutivos. Por otra parte, la apertura del mercado on-line a nuestros clientes, tradicionalmente centrados en la venta física supone también otra fortaleza de nuestro negocio frente al cliente, ya que les acerca a un gran número de nuevos potenciales compradores. En este sentido, no hemos encontrado ninguna plataforma que actúe como hub de camiseros, actuando como punto de encuentro entre compradores y vendedores.

Para reforzar este posicionamiento, no hemos encontrado ninguna plataforma que ofrezca un sistema automático de medición del comprador, con la comodidad y confianza que supone para éste, al no depender el proceso de toma de medidas de factores subjetivos.

No obstante, no debemos olvidar que los fabricantes de camisas, cuentan con una red de distribuidores, por lo que pueden considerar a Smart-Tailor como un distribuidor más, siendo para ellos transparente que la venta se realice on-line. Sin embargo, ganamos poder de negociación con los compradores considerando el ahorro de costes que ofrecemos respecto a los distribuidores tradicionales, con condiciones más ventajosas tanto desde el punto de vista económico, de posicionamiento de su marca o de volumen de pedidos. En cualquier caso, puesto que resulta totalmente compatible el mantenimiento de otros canales de distribución con nuestra plataforma, no les aporta gran poder de negociación.

Con relación a la importancia de nuestro servicio en sus costes, consideramos que es baja ya que estamos planteando un sistema basado en comisión, que no debería significar un gran porcentaje de sus costes. Así, a medida que Smart-Tailor gane fortaleza, puede incrementar el porcentaje de comisión.

Por tanto, consideramos que el poder de negociación de los clientes es medio-bajo, y además, que se irá reduciendo a medida que consigamos incrementar el volumen de pedidos, lo que nos diferencia más frente a otros distribuidores de sus productos.

- (F2) Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo con el modelo de negocio planteado, identificamos tres proveedores clave para Smart-Tailor, adelantando que en todos los casos su poder de negociación será bajo.

La fortaleza de los proveedores está fuertemente vinculada con la importancia de su producto en nuestros costes y con el coste de cambio de proveedor. Aunque, por supuesto es necesario analizar otros factores para afinar más su poder de negociación.

En primer lugar analizamos a los fabricantes de tejidos, tanto inteligentes como convencionales, que proporcionan materia prima a los fabricantes de camisas, si bien, estos últimos pueden tener sus propios proveedores de tejidos, de manera adicional a los proveedores de Smart-Tailor. Estos fabricantes tienen un poder de negociación bajo debido a varios factores, como son: multitud de competidores que compiten simultáneamente entre ellos a través de Smart-Tailor y con los proveedores tradicionales de los fabricantes de camisa, facilidad de cambio de fabricante de tejidos, les facilitamos el acceso a un potente mercado de compradores y fabricantes de camisas que puede significar un incremento considerable de sus ventas, etc. Aunque los fabricantes de tejidos cuentan con una red de distribuidores tradicional, Smart-Tailor ofrece condiciones más ventajosas en aspectos como el posicionamiento de marca o volumen de pedidos.

Por otro lado nos encontramos con las empresas de transporte. La evolución de este sector en los últimos años gracias al incremento de las ventas on-line, la globalización y la aparición de grandes clientes que obligan a una diferenciación basada en costes y plazos y el incremento de la competencia, son los principales causantes de que las empresas de transporte tengan poca fortaleza frente a sus clientes.

A pesar de la buena salud económica de este sector, que daría mayor fortaleza a las empresas de transporte, el bajo coste de cambio y la elevada oferta, no les permite incrementar su fortaleza.

Además, para Smart-Tailor el peso de las empresas de transporte compone un reducido porcentaje en los costes, reduciendo su poder.

Por último, analizamos los diseñadores y desarrolladores de la plataforma. De nuevo nos encontramos en un sector con una amplia oferta, en el que además, es posible contratar a un proveedor localizado geográficamente en cualquier parte del mundo. Aunque en este caso la importancia del producto en nuestros costes es bastante mayor, el coste de cambio de proveedor no resulta significativo, ya que cualquier empresa de la competencia puede asumir tanto la continuidad de un desarrollo, como el mantenimiento de la plataforma, sin mayor complicación. En resumen, siendo para nuestros proveedores el poder de negociación bajo, podemos considerar que el desarrollador de la plataforma tiene mayor fortaleza que la empresa de transporte y el fabricante de tejidos.

- (F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes.

La evolución de las plataformas on-line en los últimos años puede ser calificada de espectacular, apareciendo nuevos modelos de negocio que hace una década podían ser impensables. Sin duda, la tecnología, las velocidades de comunicación independientemente de la ubicación e Internet, son los principales ingredientes de este cocktail que ha dado como resultado herramientas como Uber, Glovo o Blablacar, que actúan como puntos de encuentro entre oferta y demanda. En este sentido, consideramos que la barrera de entrada para nuevos competidores es muy baja, por lo que la amenaza de entrada es elevada, debido a la facilidad de desarrollar una plataforma similar, de captar a nuestros clientes y de trabajar con nuestros proveedores a precios similares. De hecho, no sería necesario ni siquiera que el nuevo competidor fuese una empresa de un sector concreto, pero existe un mayor riesgo con plataformas colaborativas existentes que cuentan con un gran volumen de clientes fidelizados en diferentes ámbitos. Por ejemplo, de igual manera que hemos visto a Uber entrar en el negocio de la comida a domicilio con gran éxito, actuando de hub de restaurantes, le sería relativamente fácil abrir una línea de negocio en nuestro ámbito.

- (F4) Amenaza de productos sustitutos.

Puesto que estamos ofreciendo un servicio nuevo basado en la venta de un producto tradicional, ya existen productos sustitutos a nuestro servicio, como son los distribuidores tradicionales, las tiendas o sastres que adquieren camisas a camiseros, otras tiendas de venta on-line que venden las camisas bajo otra marca o como marca blanca, etc.

En este sentido, se identifica una amenaza en la posibilidad de que estos servicios sustitutos lancen campañas agresivas con rebajas en sus márgenes que lleven a la pérdida de interés en Smart-Tailor. No obstante, dado que son compatibles, esto es, los fabricantes de camisas pueden mantener simultáneamente nuestro servicio con los tradicionales, la mayor amenaza estaría en que estos requieran exclusividad, puesto que sería difícil que inicialmente elegir nuestro servicio y rechazar trabajar con los servicios con los que han venido trabajando históricamente.

- (F5) Rivalidad entre competidores

Para realizar el análisis de los principales competidores, nos hemos basado en una búsqueda web de tiendas on-line de ventas de camisas y hemos añadido también el parámetro de algún factor diferencial en lo que se refiere al tejido utilizado para la realización de las prendas.

No hemos encontrado ningún competidor que ofrezca exactamente el mismo producto que Smart-Tailor: camisas a medida con opción de elegir entre diferentes tejidos inteligentes, y un asesoramiento en la toma de medidas para que se le pueda ofrecer la camisa de la talla adecuada para el.

Sin embargo, sí hemos encontrado algunos competidores que ofrecen productos y servicios similares:

- Propercloth (propercloth.com) - Ropa a medida fabricada inteligentemente. Ofrecen diferentes tipos de prendas, y en particular camisas a medida, fabricadas con tejidos que

no se arrugan. No ofrecen otro tipo de tejidos inteligentes, pero sí incluyen diferentes mecanismos para obtener las medidas del cliente, permitiendo que éste elija el que le parezca más cómodo. Es de origen estadounidense pero vende sus productos a nivel internacional (42 países), no ofrecen la opción de elegir el sastre y por tanto no tiene valoraciones de sastres, por lo que no ofrecen la sensación de cercanía y calidad de una camisa elaborada por un experto. Envían (previo pago) muestras de los tejidos para la comprobación por parte del usuario. Plazo de entrega en 1 semana en función del tipo de camisa elegida.

- Mizzenandmain (mizzenandmain.com) - Fabricación en USA con disponibilidad de tejidos inteligentes. Buena proposición para la toma de medidas (video/tutorial) e imposibilidad de devolución fuera de USA. Tienen tiendas físicas en USA y no venden en España. Plazo de entrega en 1 semana en función del tipo de camisa elegida
- Hockerty (hockerty.es)- Ropa a medida realizada en Tailandia con precios competitivos, incluyen el precio del transporte en el coste de las prendas. Proponen tejidos inteligentes y una amplia gama de personalización de la camisa, si bien para la toma de medidas es necesario registrarse. Ofrecen otro tipo de prendas, además de camisas, e incluso incluyen ropa para mujer. El plazo de entrega de las camisas es aproximadamente de 15 días.
- itailor (itailor.es) - Ropa a medida realizada en Tailandia con una amplísima gama de personalización y una guía fácil y completa para la toma de medidas. No proponen tejidos inteligentes, ni incluyen devoluciones en los costes de la prenda. Además de camisas, ofrecen trajes, polos, americanas, e incluso enlazan con una tienda de ropa para mujer. Disponen de un diseñador 3D, pero simplemente proporciona una vista en tres dimensiones del diseño de la camisa, no está relacionado con el tallaje. Ofrecen un asistente para guiar al cliente en la toma de medidas, con 7 puntos de medida para la camisa. El plazo de entrega varía entre 5 y 6 semanas.
- Seppia (seppia.com) - Moda inteligente: sin manchas, sin arrugas, sin olores. Fabricación en España y tienen una tabla simple para la confirmación de medidas de la camisa. Además de camisas, venden camisetas y polos, pero no ofrecen otro tipo de prendas ni ropa para mujer. No permiten personalización de la camisa ni de la talla, sólo ofrecen tallas estándar. Especifican un tiempo de confección de 15 días laborables y no aceptan devoluciones en los productos personalizados.
- camisasamedida (camisasamedida.com) - Fabricación en España de camisas sin opción de elegir tejidos inteligentes. Permiten una personalización de la camisa muy limitada. Ofrecen asistente para la toma de medidas para la camisa, incluyendo otros aspectos diferenciales como: postura habitual, tipo de hombros, hombro más alto que otro, etc. El tiempo de entrega es entre 5 y 10 días laborables.
- apposta (apposta.com) - Fabricación en Italia de camisas a medida, con disponibilidad de tejidos inteligentes. Permiten la personalización de la camisa de manera similar a otros competidores (cuello, puño, ajuste, bolsillo, etc.) Permite elección de talla estándar o introducción de medidas, para lo que ofrecen un asistente para guiar al cliente en la toma de medidas, con 7 puntos de medida para la camisa. No aceptan devoluciones aunque ofrecen asistencia en caso de que la prenda no quede bien, pudiendo realizar incluso arreglos y retoques. Incluyen la posibilidad de elección del fabricante del tejido, teniendo una clasificación de fabricantes con valoraciones y puntuaciones. El envío se realiza en 2 semanas desde la fecha del pedido y su coste no está incluido en la prenda.
- 7camicie: tiendas físicas y on-line con amplia diversidad y disponibilidad de tejidos inteligentes (sin plancha). No ofrecen productos a medida, se basa en talla estándar. Incluyen un pequeño tutorial para, en función de la prenda y de las medidas, asignar una talla estándar al cliente. Aunque están especializados en camisas, ofrecen otras prendas para hombre, como pantalones, bermudas, trajes, etc. El envío es gratuito a partir de 60€ y el plazo de entrega orientativo es de 2-3 días laborables.

La siguiente tabla nos ayuda a comprender las diferentes características de cada fabricante

	Empresa	Calidad	Tejido Inteligente	Medio Ambiente	Imagen Artesana	Personalización
Asiaticas	itailor	media	no	bajo	si	alta
	hockerty	alta	"sin arrugas sin plancha doble costura"	medio	si	alta
USA	ctshirts	alta	sin plancha	medio	si	baja
	batchmens	alta	sin arrugas	bajo	no	baja
	twillory	alta	"sin plancha sin arrugas"	bajo	no	baja
	propercloth	alta	"sin plancha sin arrugas"	bajo	si	media
	mizzenandmain	alta	si	medio	si	baja
EU	sepiia	alta	"sin arrugas sin plancha doble costura"	alta	no	baja
	aposta	alta	"sin arrugas sin plancha"	baja	si	alta
	7camicie	media	sin plancha	baja	no	media
	grapemenwear	alta	no	alta	no	baja
	sperezzatura	alta	no	alto	si	alta
	camisasamedida	media	no	alta	si	media

10.6. ANEXO DATOS SOBRE LIENZO ESTRATÉGICO

Empresa	Precio	Precio por tramos	Calidad	Tejido inteligente	Medio Ambiente	Personalización
Sepiia	84	3	4	5	5	5
Ctshirts	55	2	3	3	1	5
Twilory	83	3	3	4	1	2
ProperCloth	88	3	4	4	1	3
7camicie	120	5	2	3	1	1
Mizzenandmain	125	5	2	3	1	1
Banana Republic	60	2	2	3	1	1
Batchmenss	79	3	2	1	1	1
Uniqlo	30	1	2	3	1	1
TEJIDOS INTELIGENTES	80,4	3,0	2,7	3,2	1,4	2,2
Zara	30	1	1	1	1	1
El Corte Inglés (E. Tucci)	50	1	2	1	1	1
Massimo Dutti	60	2	2	1	1	1
Scalpers	70	2	2	1	1	1
TEJIDOS NORMALES	52,5	1,5	1,75	1	1	1
Apposta	109	4	4	5	3	4
Camisaamedida.com	60	2	3	1	1	4
LaFabricadeCamisas	60	2	3	1	1	4
Hokerty	46	1	4	1	1	4
CAMISAS A MEDIDA	68,8	2,3	3,5	2,0	1,5	4,0
itailor.es	40	1	1	1	1	5
EMPRESAS CHINAS	40,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0
Emilio Yuste	95	4	1	1	1	5
Mangas Club	120	5	4	1	3	5
Paco Arraque	120	5	3	1	1	5
Sir Lucky	120	5	3	1	1	5
SASTRES	113	3,0	2,8	1,0	1,5	5,0

10.7. DIAGRAMA DE ACTIVIDADES (DIAGRAMA DE GANTT)

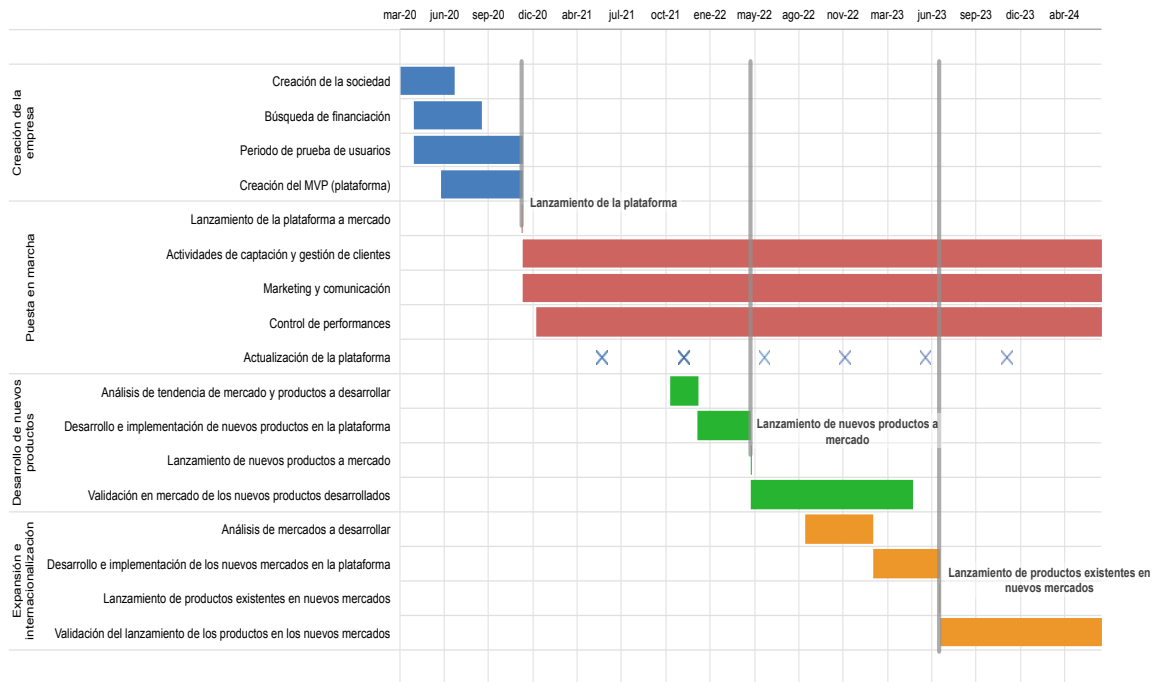
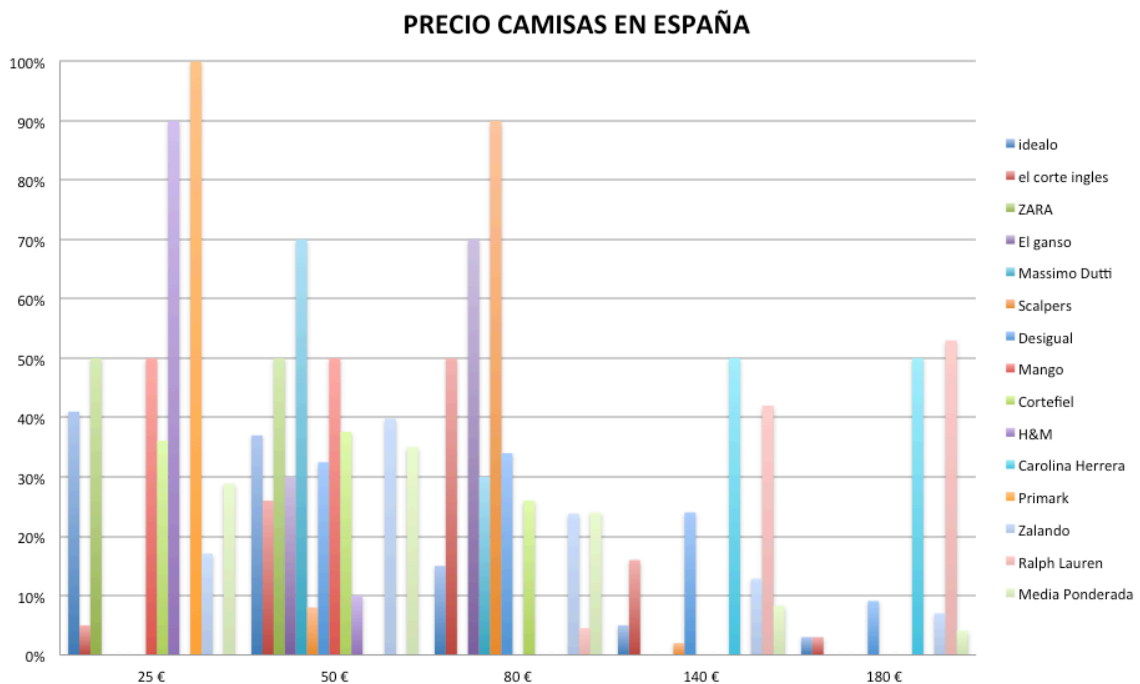


Figura 56 Diagrama de actividades (GANTT)

10.8. ANÁLISIS DEL PRECIO DE LAS CAMISAS EN ESPAÑA

En la siguiente tabla se presenta un análisis del precio de las camisas en España de los distintos competidores.

Adicionalmente se presenta una media ponderada (en función del porcentaje de ventas de camisas online que realiza cada empresa).



10.9. FASES PREVISTAS ORGANIZACIÓN COMERCIAL

Fase 1: Lanzamiento

Para el lanzamiento del producto en modo demo se marca como objetivo contar con 5 camiseros. Dicha fase tiene una duración de 6 meses. En esta fase esta labor la ha de efectuar el CEO junto con el equipo de ventas

Fase 2 crecimiento:

En función de los usuarios registrados y el número real de camisas demandadas el número de fabricantes de camisas habrá de incrementarse. La fuerza de ventas elaborará una ficha de cada fabricantes de camisas incorporado, con su capacidad real de producción, plazo de entrega y otros datos relevantes. Dicha ficha se irá actualizando con datos reales de la plataforma. Según se incremente el número de usuarios y pedidos habrá que continuar incorporando fabricantes de camisas. La idea de hacerlo así se debe a una contención de los costes en la etapa inicial del proyecto. No tiene sentido que invirtamos en la captación de un número desproporcionado de camiseros si las ventas de camisas no acompañan.

El número de fabricantes de camisas en España es de alrededor de 500, nuestro plan estratégico prevé captar al 15% en 5 años. Si fuéramos cumpliendo con dicho plan, sería necesario en base a los tiempos arriba expuestos dedicar las siguientes horas o jornadas de trabajo:

		Fase 1		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Horas/ud	Num	Horas	Num	Horas	Num	Horas	Num	Horas	Num	Horas	Num	Horas
Captación camisero	16	5	80	20	320	25	400	50	800	50	800	15	240
Resolución Dudas	8	5	40	20	160	25	200	50	400	50	400	15	120
Mantenimiento	24	5	120	25	600	50	1.200	100	2.400	150	3.600	165	3.960
Tasa de rechazo	25%		20		80		100		200		200		60
Total Horas			260		1.160		1.900		3.800		5.000		4.380
Total Personas			0,15		0,67		1,10		2,21		2,91		2,55
Total Camiseros		5		25		50		100		150		165	
Tasas crecimiento						100%		100%		50%		10%	

Fase 3 Mantenimiento/Fidelización:

Tras el primer año podremos evaluar qué fabricantes de camisas son más rentables para Smart-Tailor y cuáles menos premiando a aquellos que nos ayudan a crecer. De esta tarea se encargará el Customer Success Manager

10.10. ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO COMERCIAL

Dentro de la organización comercial, nos encontramos con dos ramas:

Unas directrices marcadas por Smart-Tailor:

- La estrategia comercial
- El proceso de venta
- Los OKR, o los Objective Key Results. Serán la guía que nos sirva para medir , más allá de los KPI´s estratégicos, cómo estamos progresando en las tareas del equipo de comercial

Hay otras pautas que forman parte inherente del personal comercial:

- La formación
- El engagement con la marca
- Sus competencias a la hora de vender



Figura 57 Equipo de ventas

Finalmente se incluye una figura del Customer Success Manager con el objetivo de ayudar a la implantación de los sistemas de venta a los fabricantes de camisas así como trabajar en todas las áreas correspondientes a la fidelización.

10.11. CRONOGRAMA ACCIONES DE MARKETING

En cuanto al cronograma de acciones, hay que realizar algunos matices

- **Campañas específicas online y de email marketing:** si bien se mantienen todo el año activos recursos como el SEO o el retargeting, las campañas SEM se adelantan a las campañas concretas que deben llevar aparejadas una mayor inversión en cuanto a creatividad y refuerzo, para que la marca este posicionada antes de su inicio, nos referimos a campañas como serían:
 - Enero: El primer año (lanzamiento empresa , luego rebajas)
 - Febrero: especial Día del Padre
 - Junio: camisas para verano que no cogen olores
 - Agosto-septiembre: Vuelta a la oficina
 - Noviembre- Diciembre: Navidad
- **Revistas:**
 - Lanzamiento: enero y febrero
 - Recuerdos: septiembre y diciembre
- **Redes sociales:**
 - Twitter: si bien su cadencia es diaria, en el cronograma se fijan fechas concretas de campañas especiales como:
 - 22 de enero, día del community manager: un 5% en todos los pedidos hoy con un código solo ofertado en esa red
 - 13 de febrero, día mundial del soltero: un pack de experiencias a las mejores fotos con nuestras camisas, solo ofertado en esta red
 - Instagram: publicaciones periódicas además de campañas de publicidad, patrocinio de 2 influencers enfocados a nuestro target
 - LinkedIn: noticias solo sobre la empresa
 - 5 de junio, especial sobre el Día Mundial del Medio Ambiente, somos una empresa sostenible
 - Diciembre: presentación pública de nuestras cuentas
 - Youtube: además de colgar habitualmente videos sobre toma de medidas y entrevistas a nuestros sastres, destacamos:
 - 19 de abril , día mundial de la bicicleta , campaña con una marca de bicicletas
- **Blog:** hay una cadencia de publicaciones enfocadas por un lado a sastres, otra a nuestra propia empresa y una tercera hablando de empresas que “nos gustan”; empresas que son

como nosotros: sostenibles, preocupadas por el servicio, trabajo artesanal, etc. Además se han fijado dos colaboraciones con marcas:

- 19 de abril , día mundial de la bicicleta , campaña con una marca de bicicletas
- Diciembre, colaboración especial con Unicef: los beneficios del día 24 de diciembre los dedicamos a Unicef.
- Ferias: se establece la presencia de la feria en 3 ferias del sector:
 - 1001 bodas¹⁹
 - Momad²⁰
 - Itma(se celebra cada 4 años)²¹

1. Cronograma primer trimestre

		ENERO				FEBRERO				MARZO			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Campanas On-Line	SEO												
	SEM												
	Retargeting												
	Campanas especificas												
Campana revistas													
	Publicidad												
Campana especial	Twitter												
	Instagram												
	Linkedin												
	Youtube												
E-mail marketing	Newsletter												
	Newsletter especial sastres												
	Campanas email												
Blog	Sastres												
	Colaboraciones con marcas												
	Empresa Empresas que nos gustan												
Ferias del sector													
	Ferias del sector												

2. Cronograma segundo trimestre

		ABRIL				MAYO				JUNIO			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Campanas On-Line	SEO												
	SEM												
	Retargeting												
	Campanas especificas												
Campana revistas													
	Publicidad												
Campana especial	Twitter												
	Instagram												
	Linkedin												
	Youtube												
E-mail marketing	Newsletter												
	Newsletter especial sastres												
	Campanas email												
Blog	Sastres												
	Colaboraciones con marcas												
	Empresa Empresas que nos gustan												
Ferias del sector													
	Ferias del sector												

¹⁹ <https://www.ifema.es/1001bodas>

²⁰ <https://www.ifema.es/momad>

²¹ <https://barcelonabridalweek.com/>,<https://www.itma.com/home>

3. Cronograma tercer trimestre

		JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Campañas On-Line	SEO												
	SEM												
	Retargeting												
	Campañas específicas												
Campaña revistas	Publicidad												
	Twitter												
Campaña especial	Instagram												
	Linkedin												
	Youtube												
	Newsletter												
E-mail marketing	Newsletter especial sastres												
	Campañas email												
	Sastres												
Blog	Colaboraciones con marcas												
	Empresa												
	Empresas que nos gustan												
	Ferías del sector												

4. Cronograma cuarto trimestre

		OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Campañas On-Line	SEO												
	SEM												
	Retargeting												
	Campañas específicas												
Campaña revistas	Publicidad												
	Twitter												
Campaña especial	Instagram												
	Linkedin												
	Youtube												
	Newsletter												
E-mail marketing	Newsletter especial sastres												
	Campañas email												
	Sastres												
Blog	Colaboraciones con marcas												
	Empresa												
	Empresas que nos gustan												
	Ferías del sector												

A la hora del reparto del presupuesto se decide que determinados trabajos tiene más sentido que los realice una agencia especializada en marketing digital. Con ello conseguimos un coste estable del servicio y la garantía de la profesionalidad de la agencia y aprovechar los contactos que ya posee en nuestros beneficios. Los trabajos de los que se encargará la agencia especializada son los siguientes:

SEO, SEM, Retargeting, campañas específicas de publicidad, campañas especiales en RRSS (instagramers y generación de videos en Youtube).

Por otro lado, sí que se proyecta una persona encargada del marketing a nivel interno que sirva de contacto con la agencia y se encargue de las siguientes tareas:

- Gestión diaria de redes sociales
- Campañas de email marketing
- Blog
- Ferias del sector
- Comunicación externa e interna

10.12. DIAGRAMA DE PROCESO PRIMARIOS

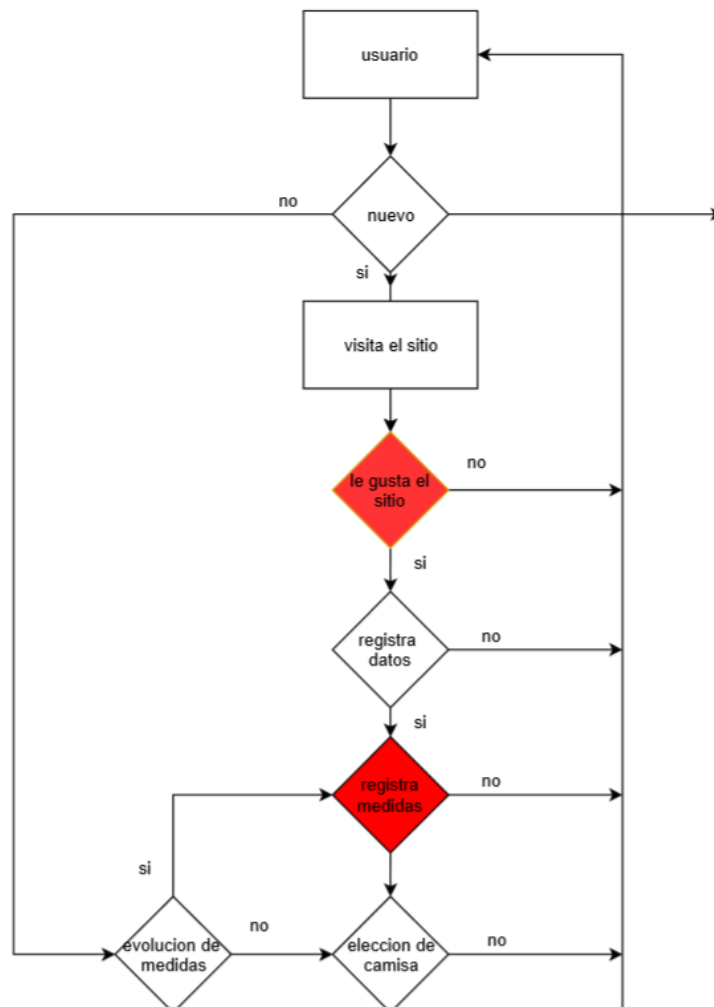


Figura 58 Diagrama de procesos de marketing y ventas

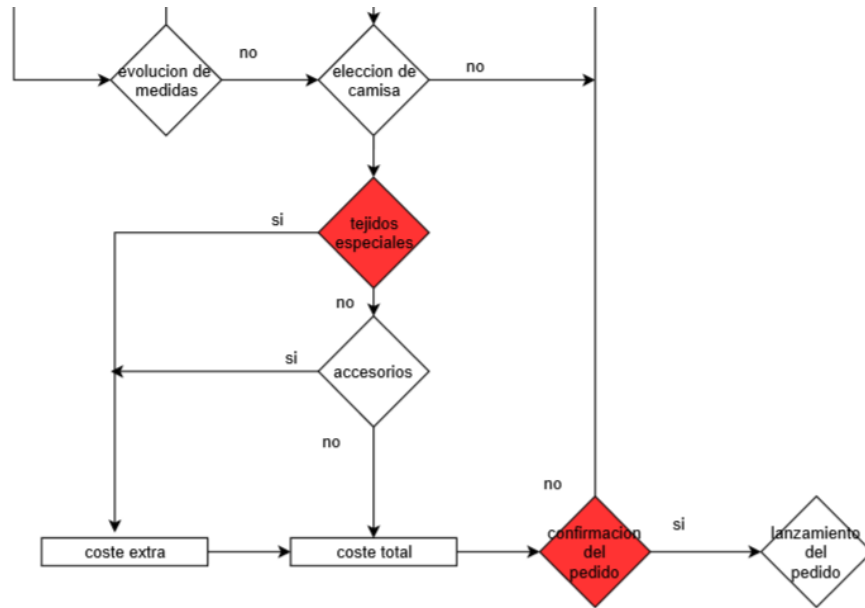


Figura 59 Diagrama de procesos de ventas

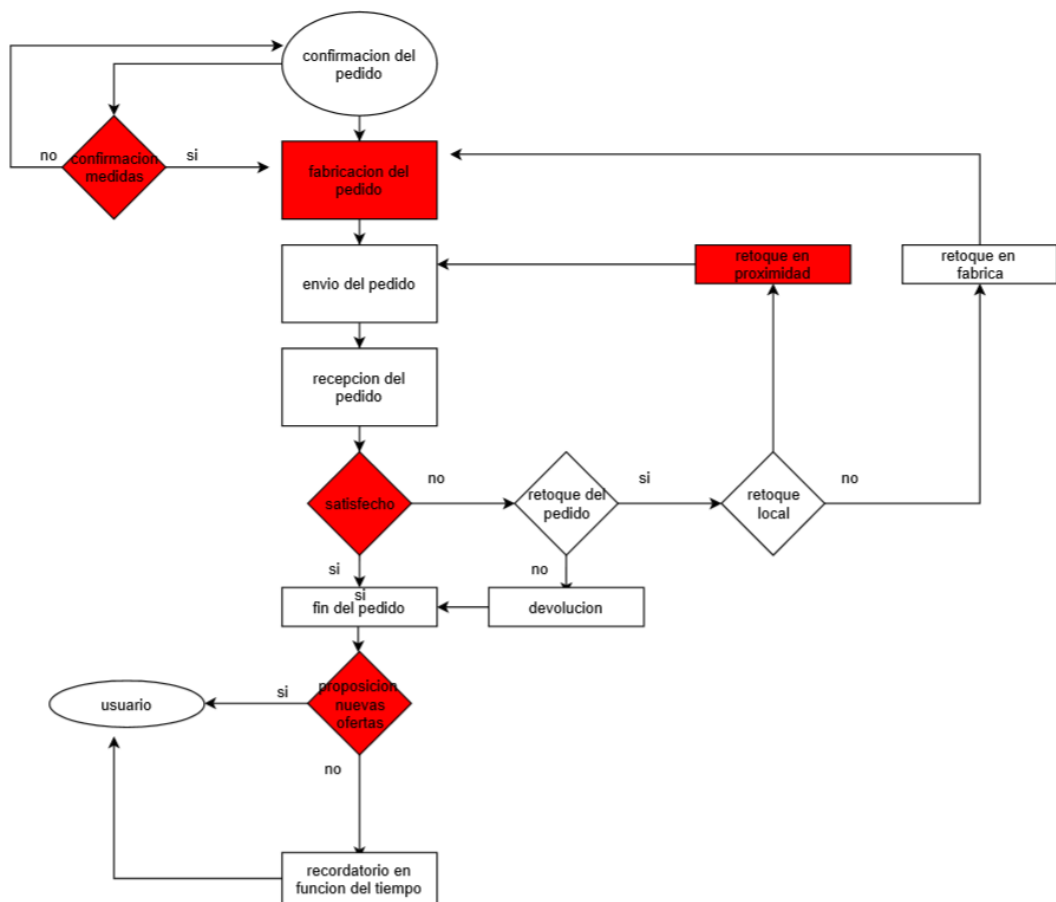


Figura 60 Diagrama de procesos de operaciones

10.13. POLÍTICA RETRIBUTIVA Y TABLAS SALARIALES

Para la evaluación de desempeño de los efectivos contratados se utilizara el método de las 9 cajas que permitirá un doble objetivo:

- Consolidar la evolución salarial en función de sus pares y el presupuesto disponible por la empresa para garantizar una equidad interna.
- Comparar los puestos similares en responsabilidad para posibles evoluciones tanto horizontales (jerárquicas) como transversales (coordinación).

Con dicha valoración se podrá proponer los aumentos salariales de cada efectivo según 2 vías:

- Banda salarial fija: comparación del puesto interno con el mercado laboral. Este incremento será en porcentaje para consolidar en la base reguladora. Su objetivo es homogeneizar salarios y estar en línea con el mercado para evitar la pérdida de talento.
- Banda salarial variable: es en función de la consecución de objetivos y/o de beneficios de la empresa. Este incremento será en términos absolutos y no consolidables.

Si dentro de la evaluación de 9 cajas se detectan y se confirma un personal definido como de “alto potencial” este grupo recibirá un trato específico tanto en política de retribución como en política de formación con un doble objetivo:

- Retener este talento identificado y acorde con la visión/cultura de la empresa
- Promover su formación para aumentar su contribución y valor añadido a la empresa

Aunque no se incluya como política salarial, el bienestar laboral del personal con políticas de conciliación familiar y/o facilidad para reducciones de jornada, teletrabajo y “great place to work” son a proponer para beneficio de los empleados.

Una remarca importante es que en función del tamaño que adquiera la empresa es necesario la existencia de un convenio colectivo por lo que es necesario confirmar hasta qué punto el crecimiento de la misma será aceptable y en qué momento se deben crear empresas para formar un conglomerado.

Por todo ello, la masa salarial de la empresa es la siguiente tomando en cuenta:

- el salario mínimo interprofesional vigente de 13300 € netos
- una subida del 2,1% anual según el convenio textil de Madrid
- una retribución flexible máxima de 4500 € (desgravable al 100% en IRPF) incluyendo tickets restaurante, abono transporte y seguro médico.
- No se incluyen costes por formación al ser específicos de cada puesto y/o empleado

En función de los beneficios obtenidos por la empresa estos se pueden reinvertir en la misma o retribuirse a los fundadores por medio de un bono por la partición de los mismos.

Masa salarial	Fase 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO	18.150	18.150	27.500	27.500	55.000	55.000
CFO	18.150	18.150	27.500	27.500	55.000	55.000
COO	18.150	18.150	27.500	27.500	55.000	55.000
CMO	18.150	18.150	27.500	27.500	55.000	55.000
CCO	36.850	36.850	55.000	55.000	55.000	55.000
Total €	109.450	109.450	165.000	165.000	275.000	275.000
	Fase 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Ventas	0	0	0	33.000	66.000	66.000
Atención al cliente	0	0	0	0	18.000	18.000
Software y soporte (2)	0	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000
Ing procesos lean	0	0	36.000	36.000	36.000	36.000
Total €	0	33.000	69.000	142.000	193.000	193.000

El total de masa salarial en los primeros 5 años de Smart-Tailor es el siguiente:

	Fase 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Masa salarial €	109.450	142.450	234.000	307.000	468.000	468.000

Con la previsión de plantilla vista anteriormente Smart-Tailor necesitaría contratar a partir del 5º año nuevos efectivos los cuales tendrán una retribución según el salario mínimo interprofesional (supuesto el mismo que en 2020) y con un aporte de retribución flexible de tickets restaurante.

10.14. DETALLES GASTO MARKETING

Campaña	Coste año 1	Coste año 2	Coste año 3	Coste año 4	Coste año 5
ANÁLISIS DEL ARMARIO		8.018 €	13.363 €	26.727 €	42.763 €
EFFECTO RED	2.557 €	29.498 €	49.164 €	- €	- €
RECICLA TU ROPA		2.947 €	4.912 €	9.823 €	15.717 €
FERIAS		9.894 €	16.490 €	32.980 €	52.768 €
CLIENTES VIP	943 €	10.881 €	18.135 €	36.271 €	58.033 €
POP-UP STORE	5.500 €	5.500 €	5.500 €	5.500 €	5.500 €
INTERNET		8.568 €	38.568 €	38.568 €	38.568 €
SASTRES		4.547 €	4.547 €	4.547 €	4.547 €
	9.000 €	79.854 €	150.679 €	154.416 €	217.896 €
Margen Bruto	18.635	232.525	565.586	1.292.736	2.218.711
%Margen Bruto	48%	34%	27%	12%	10%

10.15. PUNTO DE EQUILIBRIO

El número de camisas vendidas en el cual alcanzamos el punto de equilibrio (resultado del ejercicio cero) se presenta en la siguiente tabla

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de camisas	5.414	20.769	34.769	62.839	70.535

10.16. MAPA DE EMPATIA

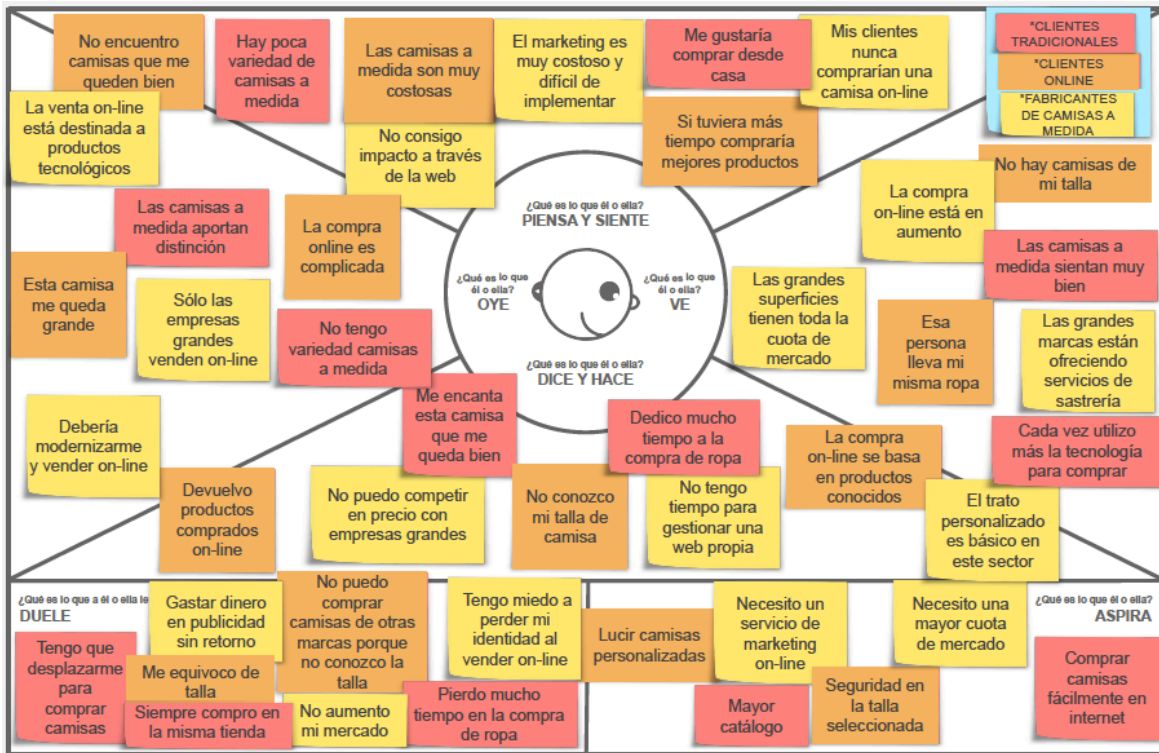


Figura 61 Mapa de empatía

10.17. PROPUESTA DE VALOR

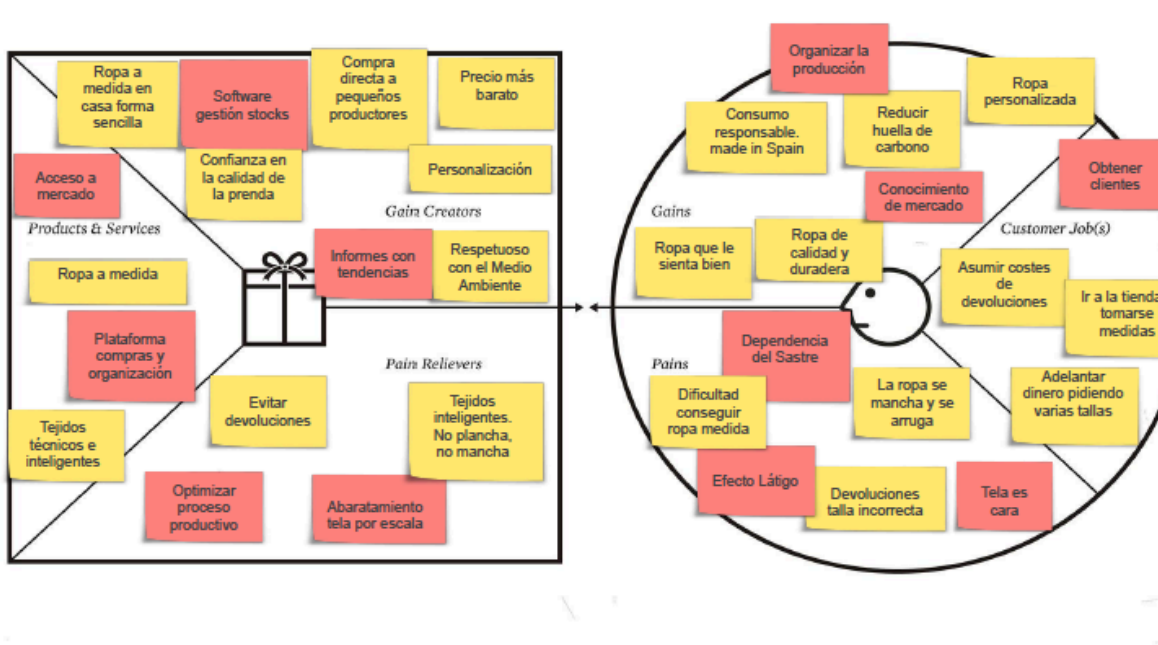




Figura 62 Propuesta de valor

10.18. LANDING PAGE




Smart-Tailor


Tu Sastre de camisas inteligentes online




Smart-Tailor
El lugar donde encontrar al sastre perfecto para tu camisa perfecta.




A TU MEDIDA
Tus camisas se ajustarán a ti a la perfección



DONDE QUIERAS
Compra camisas ON-LINE en cualquier lugar y momento desde tu móvil



FACILIDAD DE COMPRA
No tendrás que volver a devolver un producto



2X1
Con esta oferta conseguirás 2 camisas por el precio de una.

¿Quieres recibir noticias y descuentos de Smart-Tailor?

Marketing Permissions
We will use the information you provide on this form to be in touch with you and to provide updates and marketing. Please let us know all the ways you would like to hear from us:

- Email**
We will send you occasional emails about promotions, new products and important updates to keep you in the loop.
- Customized online advertising**
We will use your information to show you ads that are more relevant to you to improve your online experience.

We use MailerLite as our marketing automation platform. By clicking below to submit this form, you acknowledge that the information you provide will be transferred to MailerLite for processing in accordance with their Privacy Policy and Terms of Service.

QUIERO SUSCRIBIRME!!!

Tiempo para el lanzamiento de Smart-Tailor

5
Days

06
Hours

41
Minutes

05
Seconds

Figura 63 Landing Page Smart-Tailor

10.19. PLATAFORMA



Tu sastre de camisas inteligente online



A TU MEDIDA

Tus camisas se ajustarán a ti a la perfección



DONDE QUIERAS

Compra camisas ON-LINE en cualquier lugar y momento desde tu móvil



COMPRA INTELIGENTE

Camisas de calidad, inteligentes y duraderas

Compara en 3 simples pasos:

1. Selecciona tu sastre
2. Elige el tejido y los detalles de la camisa
3. Introduce tus medidas

1. Selecciona tu sastre

Filtro

Camisería Madrid

★★★★★ (Madrid)



Camisería Pérez

★★★★★ (Badajoz)



Camisería Diagonal

★★★ (Barcelona)



Camisas A Medida

★★★★★ (Madrid)



Camisas Pucela

★★★★★ (Valladolid)



Segurado Camiseros

★★★★★ (Salamanca)



Figura 64 Plataforma Smart-Tailor

11. REFERENCIAS

- Bankia (2017): “Informe Bankia Índicex 2016: La digitalización de las empresas en España”, Madrid.
- BERENGUERAS, J.M. (2018): “El comercio electrónico acelera su crecimiento en España”, Barcelona. Recuperado de <https://www.elperiodico.com/es/economia/20180706/comercio-electronico-balance-cnmc-2017-6928406> el 14 de noviembre de 2019.
- CÁMARA, N. Y RUIZ, J. (2017): “BBVA-DiGiX Comunidades Autónomas: digitalización desde un enfoque regional”, BBVA Research-Observatorio Inclusión Financiera.
- CESCE España (2019): “Informe sectorial de la economía española 2019”, Madrid.
- GESTAL, I.P. (2019): “¿Quién compra moda en España? Radiografía del consumidor online”, MODAES.ES. Recuperado de <https://www.modaes.es/empresa/quien-compra-moda-en-espana-radiografia-del-consumidor-online.html> el 14 de noviembre de 2019.
- ISDIGITAL.LAB (2019): “Fashion Isdigital”. Recuperado de http://www.isdi.education/sites/default/files/informe_fashionisdigital.pdf el 17 de octubre de 2019.
- Shopalike (2017) ¿Cuánto tiempo se tarda realmente en comprar un producto online? <https://ecommerce-news.es/cuanto-tiempo-se-tarda-realmente-comprar-producto-online-53811> el 23 de enero de 2017.
- LORENZANA, O. (2018): “La moda en España. Situación actual y cuestiones futuras”. Distribución y consumo. Recuperado de https://www.mercasa.es/media/publicaciones/243/1534086521_Moda_en_espana_DYC_153_150px.pdf el 8 de enero de 2020.
- OBSERVATORIO DE LA MODA ESPAÑOLA (2016): “El sector de la moda en España: retos y desafíos”. Recuperado de <http://observatoriomodaespañola.com/wp-content/uploads/2016/06/INFORME.pdf> el 9 de enero de 2020.
- ROLAND BERGER Y SIEMENS (2016): “España 4.0. El reto de la transformación digital de la economía”, Madrid.
- Michael Porter, Ventaja Competitiva, Pirámide, 2017
- Michael Porter, Estrategia Competitiva, Pirámide, 2016
- James Kalbach, Mapping Experiences: A Guide to Creating Value through Journeys, Blueprints and Diagram, O’Reilly Media, 2015.