



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultade de Economía e Empresa

Trabajo de
fin de grado

Plan estratégico y análisis
económico financiero de
la empresa

Old Dogs Clothing

Paula Armas Castro

Tutor: Anxo Calvo Silvosa

Grado en ADE

Año 2015

Resumen

El siguiente trabajo de fin de grado se centra en la elaboración, desarrollo y evaluación económico financiera de una idea de negocio consistente en una nueva marca de ropa en su fase de salida al mercado y en los años posteriores a la misma. Para ello, se detallan, en función de los objetivos propuestos, las actuaciones necesarias para conseguir no sólo el lanzamiento de la marca, sino su consolidación en el mercado y posteriormente su crecimiento.

A partir de una experiencia piloto real se ha tratado de formular un plan estratégico de carácter plurianual, del que posteriormente se analizará su viabilidad y capacidad para crear valor para los socios promotores a partir de la formulación del correspondiente plan financiero. Es importante destacar que todo lo expuesto y analizado se ha fundamentado en una experiencia real de proyecto de negocio desarrollado por un equipo emprendedor joven a la que se ha intentado aplicar una metodología formal de planificación y evaluación de proyectos.

En consecuencia, y tratando de abarcar todas las áreas de conocimiento necesarias para el cometido del presente TFG, se ha acudido a consultar la bibliografía académica utilizada para superar los diferentes cursos del grado en ADE en las áreas de marketing, contabilidad, finanzas y dirección estratégica. Igualmente, se han empleado fuentes, estudios y bases de datos complementarios.

Palabras clave: plan de empresa, plan financiero, plan estratégico, viabilidad.

Abstract

The following dissertation is focused on the elaboration, development, and financial evaluation of a business idea consisting of a brand new clothing line in its product launch phase, and thereafter.

Taking into account the proposed objectives, the actions to achieve not only the product launch, but also its market consolidation and posterior growth, have been detailed.

A multiannual strategy plan has been drawn out through a real pilot experience, in which its viability and capacity will be analyzed in order to create value for its stakeholders after formulating the corresponding financial plan.

It is important to highlight that every detail and analysis is based on a real business project experience developed by a young ambitious team which has applied a formal planning and project evaluation method.

Consequently, trying to cover all areas of knowledge necessary for the purpose of this dissertation, the academic bibliography was consulted to overcome the different Business Degree Courses in the areas of marketing, accountancy, finance, and strategic management. Also, sources, studies, and supplementary databases were used.

Key words: business plan, finance plan, strategic plan, viability.

Índice

Introducción	9
1. Descripción general del proyecto	12
1.1. Idea de negocio	12
1.2. Misión, visión y valores	12
1.3. Objetivos estratégicos cualitativos	13
1.4. El equipo promotor	15
2. Producto y mercado	16
2.1. El producto	16
2.2. El mercado.....	16
3. Entorno competitivo	19
3.1. La competencia y principales competidores.....	19
3.2. Ventajas competitivas	22
3.3. Factores claves de éxito	23
3.4. Posicionamiento estratégico	24
3.5. Conclusiones del análisis del entorno competitivo.....	30
4. Descripción de las estrategias funcionales en el horizonte temporal de plan estratégico..	31
4.1. Horizonte temporal del plan estratégico.	31
4.2. Estrategias de explotación y operaciones.....	31
4.2.1. Estrategia de marketing	31
4.2.2. Estrategia de compras y almacenes.....	35
4.2.3. Producción.....	35
4.2.4. Recursos Humanos.....	36
4.3. Estrategia de capital.....	38
4.3.1. Política de inversiones.....	38
4.3.2. Política de financiación	38
4.4. Estrategia financiera.....	39
4.4.1. Política de amortizaciones técnicas	39
4.4.2. Política de dividendos y reservas	39
4.5. Estrategia de corto plazo.....	39

4.5.1. Política de existencias	39
4.5.2. Política de clientes.....	40
4.5.3. Política de tesorería operativa	40
4.5.4. Política de proveedores.....	40
4.5.5. Cuestiones fiscales	40
4.6. Aspectos societarios y de gobierno.....	40
5. Plan operativo anual del primer año.....	42
5.1. Plan de marketing	42
5.1.1. Políticas del marketing mix	42
5.1.2. Métodos de control para el seguimiento del plan de marketing.....	43
5.2. Plan de ventas	44
5.2.1. Proceso de ventas	44
5.2.2. Objetivos de ventas.....	44
5.2.3. Campañas y descuentos.....	45
5.3. Producción.....	46
5.3.1. Nivel de producción	46
5.3.2. Coste de producción.....	46
5.4. Costes explotación y de capital en el primer año.	46
5.4.1. Recursos Humanos.....	47
5.4.2. Otros gastos operacionales y gastos de capital.	47
5.4.3. Política de inversión	48
5.5. Punto muerto o umbral de rentabilidad	48
5.6. Plan de riesgos.....	49
5.7. Planes de carácter transversal	50
5.7.1. Plan de establecimiento	50
5.7.2. Plan de lanzamiento.....	51
6. Plan Financiero	53
6.1. Supuestos de partida.....	53
6.2. Cuadros financieros previsionales.....	55
6.2.1. Estado previsional de recursos generados.....	55
6.2.2. Estado de necesidades netas del capital corriente	56
6.2.3. Presupuesto de capital	57
6.2.4. Presupuesto de tesorería	57

6.2.5. Balances previsionales	58
6.2.6. Control a priori	59
6.2.7. Flujos de caja libres para la deuda y para el accionista	60
6.3. Análisis del plan financiero.....	61
6.3.1. Viabilidad.....	61
6.3.2. Efectuabilidad.....	61
6.3.3. Análisis de sensibilidad.....	62
7. Conclusiones.....	65
8. Referencias bibliográficas.....	67
9. Anexos	69
Anexo 1: Propuesta inversores	69
Anexo 2: Resultados encuesta	70
Anexo 3: Presupuesto proveedores.....	71

Índice de figuras

Figura 1: Work flow (elaboración propia).....	10
Figura 2: Evolución compras online 2007-2013 (fuente: megacon.wordpress.com).....	27
Figura 3: Compras online por edades (fuente: www.cronicanortem.es).....	27
Figura 4: Análisis DAFO (elaboración propia).....	29
Figura 5: Posición Estratégica (elaboración propia).....	29
Figura 6: Organigrama de la empresa (elaboración propia).....	37
Figura 7: Matriz Probabilidad-impacto (fuente: www.inyes-latino.com).....	49

Índice de tablas

Tabla 1: Horizonte temporal de los objetivos (elaboración propia).....	14
Tabla 2: Principales competidores. Datos año 2013 (elaboración propia. Fuente: SABI, 2015).....	19
Tabla 3: Posición competitiva (elaboración propia).....	23
Tabla 4: Comparación en imagen de marca (elaboración propia a partir de datos proporcionados por los promotores).....	23
Tabla 5: Estimación de rotación de modelos (elaboración propia a partir de datos proporcionados por los promotores).....	24
Tabla 6: Estimación del grado de diferenciación (elaboración propia a partir de datos proporcionados por los promotores).....	25
Tabla 7: Duración en el mercado (elaboración propia a partir de datos proporcionados por los promotores).....	26
Tabla 8: Objetivos y acciones (elaboración propia).....	31
Tabla 9: Inversiones (elaboración propia).....	38
Tabla 10: Precios de venta en € (elaboración propia a partir de datos proporcionados por los promotores).....	43
Tabla 11: Líneas de producto (elaboración propia a partir de datos proporcionados por los promotores).....	43
Tabla 12: Seguimiento plan de marketing primer año (elaboración propia).....	43
Tabla 13: Objetivo de ventas primer año (elaboración propia).....	45
Tabla 14: Producción por color y talla en uds físicas (elaboración propia).....	46
Tabla 15: Coste producción en el primer año (elaboración propia a partir de datos proporcionados por los promotores).....	46
Tabla 16: Margen bruto comercial (elaboración propia).....	46
Tabla 17: Coste de personal en € (elaboración propia).....	47
Tabla 18: <i>Opex</i> del primer año en € (elaboración propia).....	48
Tabla 19: Punto muerto en € (elaboración propia).....	49
Tabla 20: Riesgos (elaboración propia).....	50
Tabla 21: Resumen plan de establecimiento en € (elaboración propia).....	51

Tabla 22: Resumen plan de lanzamiento (elaboración propia)	52
Tabla 23: Política de explotación y operaciones I (elaboración propia)	53
Tabla 24: Política de explotación y operaciones II (elaboración propia)	53
Tabla 25: Política de explotación y operaciones III (elaboración propia)	53
Tabla 26: Política de explotación y operaciones IV (elaboración propia).....	54
Tabla 27: Política de inversiones (elaboración propia).....	54
Tabla 28: Política de financiación (elaboración propia).....	54
Tabla 29: Política de amortizaciones (elaboración propia. Fuente: www.boe.es)	54
Tabla 30: Política de crecimiento/rentabilidad (elaboración propia).....	54
Tabla 31: Políticas de circulante (elaboración propia).....	55
Tabla 32: Fiscalidad (elaboración propia)	55
Tabla 33: Cálculos de valor (elaboración propia).....	55
Tabla 34: Cuadro de recursos generados (RRGG) (elaboración propia)	55
Tabla 35: Cash flow de explotación (elaboración propia).....	56
Tabla 36: Necesidades netas de capital corriente (elaboración propia)	56
Tabla 37: Presupuesto de capital (elaboración propia)	57
Tabla 38: Presupuesto de tesorería (elaboración propia)	57
Tabla 39: Saldos y variaciones de tesorería (elaboración propia)	58
Tabla 40: Balances contables previsionales (elaboración propia)	58
Tabla 41: Balances financieros previsionales (elaboración propia)	59
Tabla 42: Ratios de cash flow (elaboración propia).....	59
Tabla 43: Rentabilidad económica (elaboración propia)	59
Tabla 44: Ratios de estructura financiera (elaboración propia)	59
Tabla 45: Apalancamientos (elaboración propia)	60
Tabla 46: Ratios de circulante (elaboración propia)	60
Tabla 47: Flujos de caja (elaboración propia)	60
Tabla 48: Cálculos valor empresa (elaboración propia).....	61
Tabla 49: Análisis de sensibilidad I (elaboración propia)	63
Tabla 50: Análisis de sensibilidad II (elaboración propia)	64

Introducción

El objeto del presente documento es la presentación detallada del plan de negocio formulado para la compañía *Old Dogs Clothing, S.L.* (ODC). En el plan propuesto se pretenden incluir todos los aspectos relevantes para el lanzamiento de la marca, el inicio de la actividad y para la gestión de medio/largo plazo. En general, se han analizado todos aquellos elementos que consideramos necesario definir y planificar para conseguir el éxito de la nueva compañía en este inicio de la actividad y en los años inmediatamente posteriores.

No nos limitados únicamente a estudiar la competencia o el mercado ni a elaborar proyecciones financieras, sino que pretendemos determinar también el modo de llevar a cabo los pasos necesarios para el lanzamiento de una idea que se articula en un producto. Lo que permitirá tanto a los promotores como a posibles sponsors disponer de las herramientas necesarias para conocer en cada momento a qué distancia estamos de los objetivos propuestos, qué nivel de calidad alcanzamos en el desarrollo del negocio y en qué medida se cumplen las previsiones de tiempo, ingresos, costes, inversiones y financiación contenidas en los planes propuestos.

El documento, pues, plasma no sólo una idea de negocio y unos objetivos estratégicos propuestos, sino la forma de alcanzarlos con una respuesta clara a las siguientes cuestiones:

- Quiénes somos.
- Qué pretendemos.
- Cómo conseguirlo

Así, a lo largo del trabajo se pretende exponer la idea de negocio, los objetivos propuestos, las estrategias para alcanzarlos, los medios necesarios y la temporalización de las actividades necesarias a través de un plan estratégico plurianual y el plan operativo anual del primer año.

En consecuencia, se ha procedido a estudiar el mercado y la competencia para comprender cuál podría ser el posicionamiento del producto propuesto; se han observado los puntos fuertes y débiles, y analizado cuáles podrían ser las características específicas que pueden llevar el proyecto al éxito.

Queremos destacar que el presente proyecto no es sólo un ejercicio académico para culminar el grado en Administración y Dirección de Empresas, sino que en la actualidad, la idea de negocio ya está comenzando a ser implantada por un grupo de jóvenes emprendedores con elevadas expectativas de éxito inicial, a juzgar

por la oferta recibida de un centro de negocios que desea invertir en el proyecto (anexo 1).

Se ha utilizado información proporcionada por los promotores de la marca sobre la que han pedido confidencialidad.

Para facilitar la comprensión de la metodología seguida para la confección del trabajo, a continuación, incorporamos un work flow con los pasos seguidos.

Figura 1: Work flow (elaboración propia)



En la primera parte del trabajo (capítulos 1 al 4) se acomete una descripción general del proyecto utilizando para ello la metodología propia de la planificación estratégica. Así, como primer paso se procede a la formulación de la visión, misión y valores, y los objetivos de carácter cualitativo. Para su consecución se describe de manera sucinta el producto y el mercado así como el entorno competitivo donde se va a desarrollar la actividad. Posteriormente se procede a la formulación de una batería de estrategias que serán implantadas en un horizonte temporal de cuatro años.

Posteriormente, en la segunda parte (capítulo 5) se desgana con precisión el primer año de operaciones de la empresa a partir de la propuesta de un plan operativo anual (POA) en el que se concreta cuáles serán las actuaciones contenidas en el plan estratégico correspondientes al primer año en todas las áreas funcionales de relevancia (comercialización y ventas, producción y operación, etc.).

La tercera parte (capítulo 6) procede a la elaboración del plan financiero de carácter plurianual, donde se trasladan a términos económico financieros todas las previsiones contenidas con carácter general en el plan estratégico y, en particular en el POA del primer año. El análisis del plan estratégico permite pronunciarse acerca de la viabilidad del plan y, por extensión de la empresa, de su capacidad para generar valor a los accionistas a través del cálculo de la tasa interna de rendimiento.

Finalmente se extraen conclusiones y se relaciona la bibliografía empleada.

1. Descripción general del proyecto

1.1. Idea de negocio

La propuesta de la compañía se basa en la creación y lanzamiento de una nueva marca de ropa, orientada fundamentalmente a la juventud. Además de contar con un cuidado diseño y una relación calidad/precio inexistente hoy en día en el mercado de la moda, se ponen de manifiesto una serie de valores con los cuales el público potencial puede identificarse, haciéndolos suyos y buscando que dichos valores sirvan de punto de referencia para quien vista nuestra marca.

Creemos que en una sociedad en la que hay una gran variedad de oferta de cualquier producto o servicio, esa referencia a los valores que transmite la marca, facilitará la captación y fidelización de nuestro público.

No sólo vendemos ropa de diseño atractivo a un precio asequible. Vendemos una forma de entender determinados aspectos de la vida y pretendemos que nuestra ropa sea una seña de identidad.

Si la compañía alcanza el objetivo de transmitir este mensaje, contará realmente con una ventaja competitiva que favorezca y facilite no sólo el lanzamiento sino también el crecimiento de la marca.

1.2. Misión, visión y valores

La finalidad de la compañía es venir a cubrir una necesidad que, a nuestro entender, hoy en día no está cubierta adecuadamente en el mercado de la moda de estilo casual¹.

Partiendo de que los promotores siempre han sido personas inquietas en cuanto a la moda, el diseño y la comunicación, hemos detectado que el mercado de la moda juvenil se está moviendo continuamente. Las modas vienen y van con demasiada frecuencia sin que prácticamente ninguna marca alcance una estabilidad en el mercado.

Entendemos que ello es debido a dos factores:

En primer lugar porque la juventud, inquieta por naturaleza, prueba muchas opciones pero le cuesta vincularse de modo estable a una. No se genera un arraigo

¹ Estilo desenfadado e informal, con prendas cómodas de corte ancho y de inspiración deportiva.

con la marca. Estudiando las principales marcas vemos que las de crecimiento más duradero se dirigen fundamentalmente a un público de mayor edad.

En segundo lugar porque muchas de las ideas que llegan al mercado pretendiendo ser una marca, resultan proyectos sin solvencia ni fundamento. Se limitan a un lanzamiento más o menos destacable y a partir de ahí se diluyen, no se renuevan y pierden la pretendida vanguardia que en principio iban proclamando.

Es por ello que entendemos que hay una oportunidad de negocio en nuestro mercado potencial para una nueva marca que aporte un elemento diferenciador, que atraiga y fidelice a los compradores.

La misión de la compañía, como finalidad, es diseñar y comercializar de manera eficiente ropa que satisfaga ahora y en el futuro los requerimientos y expectativas de los consumidores de nuestro mercado potencial. Se conseguirá a través de la potenciación del talento de nuestro equipo y el de nuestros colaboradores, maximizando así el desarrollo personal y la rentabilidad.

Nuestra visión, como modelo, es la de ser reconocidos como una compañía dinámica, comprometida con nuestros valores y con un producto de un atractivo diseño y calidad a un precio asequible.

Queremos que se nos identifique como una compañía comprometida con el medioambiente y con los valores de amistad, lealtad y sinceridad.

Con esto buscamos que el cliente se sienta identificado con la marca, consiguiendo así su fidelización.

1.3. Objetivos estratégicos cualitativos

En el momento inicial de actividad de la empresa, los esfuerzos iniciales deberán ir encaminados a difundir y dar a conocer la marca.

El objetivo que se pretende conseguir a través de la difusión es un posicionamiento de la marca en la juventud, primero inducido y después espontáneo.

Para ello, las principales actuaciones se centrarán en desarrollar una intensa actividad en redes sociales y en la búsqueda de prescriptores. Estimamos que el citado objetivo de posicionamiento se podría conseguir en un plazo no superior a seis meses.

En esta primera etapa, la compañía se centrará en el comercio electrónico para conseguir una estructura reducida en costes de operación y simultáneamente potenciar su presencia en las redes sociales.

En un medio plazo, el objetivo que pretendemos es la “tangibilidad” de la marca. Una vez que hemos conseguido el estar presentes en los ordenadores de nuestros potenciales clientes, creemos que se ha de dar el paso a convertir nuestra marca en algo tangible, que se encuentre a diario en centros de moda, que tengan contacto físico con la misma. Para ello será necesario establecer como objetivo el cerrar acuerdos con tiendas de moda juvenil que comiencen a vender nuestro producto. El plazo fijado para este importante paso es doce meses a partir del inicio del proyecto.

A partir de aquí se pretende la apertura de la primera tienda o *corner Old Dogs* en un vivero de marcas emergentes de iniciativa pública, en la no deberán abonar coste fijo alguno por la utilización del local. El plazo fijado para esta apertura es de 24 meses.

En el largo plazo, una vez consolidada la primera tienda propia, se buscará la expansión a las principales ciudades de Galicia, a Madrid y a Barcelona. El plazo fijado para la expansión es a partir del cuarto año.

Una vez conseguida una red propia de entre 3 y 5 tiendas, el objetivo fundamental será el lograr una rotación de producto y diseño ágil, que mantenga la atención de nuestro público. Además del lanzamiento de franquiciados (la comunidad *Old Dogs*) como punto de encuentro de nuestra marca con el consumidor final.

Trataremos también de optimizar la cadena de costes, aprovechando la potencia de compra, para mantener precios aumentando la rentabilidad de nuestros accionistas y la capacidad de crecimiento de la marca.

La tabla 1 muestra la ordenación de los mencionados objetivos en el tiempo.

Tabla 1: Horizonte temporal de los objetivos (elaboración propia)

	PRIMER AÑO												SEGUNDO A CUARTO												LARGO PLAZO											
Difusión de marca																																				
Venta online																																				
Venta tienda ajena																																				
Tienda propia																																				
Tienda Galicia																																				
Tienda Madrid																																				
Tienda Barcelona																																				

1.4. El equipo promotor

Los promotores de la marca y de la compañía son cuatro socios, procedentes del sector del diseño y con más de tres años de experiencia en el mundo de la moda. Cuentan también con gran experiencia en e-commerce, redes sociales y fotografía.

- Jorge No Lorman: licenciado en Diseño Gráfico por la Escuela Pablo Picasso de A Coruña. Con varios años de experiencia en el mundo de la moda. Autor de distintos trabajos web tanto para compañías del sector textil como para compañías de otros sectores.
- Fernando Fraga Almoyna: diseñador gráfico. Ha realizado trabajos de ilustración para diversas compañías e instituciones públicas.
- Miguel Justo Ageitos: ha trabajado en el sector textil y en la actualidad finaliza sus estudios de grado en ADE.
- Ángel Ramos Regueira: graduado en Diseño Gráfico por la Escuela Pablo Picasso de A Coruña. Cuenta además con experiencia en el mundo de la imagen y la fotografía.

Es un grupo cohesionado, ya que los integrantes se conocen y han colaborado en distintos proyectos. Ello facilita que la relación personal no sólo no sea un obstáculo, sino que potencie las distintas capacidades de los integrantes del equipo en beneficio del proyecto.

2. Producto y mercado

2.1. El producto

En terminología de Abell (1980) un producto queda definido por la necesidad que se satisface (función) y el modo de satisfacer tal necesidad (tecnología y habilidades distintivas). En consecuencia, el producto de *Old Dogs Clothing* es ropa de estilo casual, fácilmente lavable, duradera y con un diseño de vanguardia que se renovará con frecuencia pero girando siempre en torno a los valores de marca: amistad, lealtad y sinceridad.

La marca *Old Dogs Clothing*, cuenta con la huella de un perro como símbolo. Pretendemos que transmita la amistad sincera y duradera que perdura a lo largo del tiempo. Simboliza la huella que deja en todos y cada uno de nosotros la relación con nuestros compañeros en una determinada etapa de la vida.

El paso del tiempo no debilita ese sentimiento. Pase el tiempo que pase, nos reconoceremos allá donde nos encontremos.

No es ropa, no es diseño, es un sentimiento de que lo que vivimos y con la gente que lo vivimos. Al ser importante, perdurará en el tiempo, por lo que no está sujeto a modas pasajeras.

2.2. El mercado

Siguiendo a Abell (1980), el mercado se delimita al fijar la función (necesidades) y los grupos de clientes a los que se pretende satisfacer una necesidad. En el epígrafe anterior, queda descrita la función. El grupo objetivo son los adolescentes y jóvenes que demandan ropa casual.

Este mercado tiene unas peculiaridades que hay que tener en cuenta para poder ser competitivos en él:

- Por el segmento de cliente elegido, el diseño adquiere mucha relevancia, no sólo en el corte y color de la prenda, sino en el mensaje que transmite.
- La rotación de prendas tiene mayor relevancia que en otros sectores ya que el concepto de moda es muy volátil, con lo cual la renovación y actualización ha de ser constante.
- Normalmente es un mercado en el que el precio tiene mucha relevancia ya que el público objetivo dispone de recursos escasos.

No obstante, guarda también elementos en común con el mercado de la moda. Entre estos, podemos señalar los siguientes:

- La prenda de vestir es una seña de identidad.
- Ha de ser cómoda y duradera.
- Ha de ser reconocible la marca aunque varíe el diseño o el mensaje.

En cuanto a los canales de distribución:

- El mercado online tiene mayor relevancia, debido al uso constante de redes sociales por el público objetivo.
- La venta en tienda se concentra en torno a centros de ocio juvenil.
- En cuanto a referentes y prescriptores se centra en personajes destacados del público objetivo al que se dirige.

En cuanto a su composición:

- Es un mercado muy fragmentado, es decir, no se encuentra en él una o un escaso número de marcas que aglutinen un porcentaje dominante de las ventas. El mercado de la ropa informal o casual se presenta muy atomizado. A través de la información proporcionada por los promotores podemos afirmar que ya sólo el mercado local está repartido entre muchas marcas coruñesas, como por ejemplo: *New Wave, Pure Surfing Co, Vazva, Galifornia, Flamingo Clothing, Miau Yourclothing, DanielBrand, Nanda Clothing, etc.*
- Hay mayor variedad de actores (de empresas de escaso tamaño y volumen de ventas) que en otros sectores de la moda dónde estos son más estables.

Previo al lanzamiento de la marca es necesario proceder a la segmentación del mercado tratando de hallar lo que se denomina segmento meta. Tratamos de identificar a nuestro público objetivo para poder determinar políticas y estrategias no generalistas, sino directamente orientadas a él. Después de analizar diversas posibilidades, el resultado de la segmentación es el siguiente:

- *Desde un punto de vista geográfico:*

En primer lugar, cliente mayoritariamente de A Coruña o gallego.

En un largo plazo, como aparece reflejado en los objetivos estratégicos, nos dirigiremos tanto a nivel online como venta física a clientes de grandes urbes, como Madrid o Barcelona.

Aunque cuando hablamos de venta online es difícil concretar una zona geográfica de influencia, sí que es posible centrar los esfuerzos de difusión en zonas concretas. Si en un principio por ejemplo, los promotores se centran en sus listas de

contactos (e-mail, redes sociales, etc) y todos los socios son de A Coruña, lo normal es que las primeras compras se produzcan en esa zona geográfica.

Si más adelante se utilizan métodos de posicionamiento en red que se pueden concretar perfectamente por ciudades o comunidades, lo normal es que las ventas procedan de las zonas donde se ha posicionado la marca.

- *Desde el punto de vista demográfico:*

El entorno de edad será entre 15 y 35 años.

Sexo, indistintamente hombre y mujeres.

Nivel económico medio.

Ocupación, estudiantes o jóvenes iniciándose en el mundo laboral.

Estilo de vida urbano y casual.

Al contrario de lo que sucede con otras marcas, ODC no se identifica con una tribu urbana que pueda estar de moda en un momento determinado.

Contamos con una ventaja competitiva ya que nuestro cliente potencial es todo aquel se identifique con los valores comentados anteriormente, es decir, todo aquel que reconozca en su juventud un vínculo de unión con alguien, amigos, familia, compañeros de clase, compañeros de equipo, etc.

Es por ello que entendemos que nuestro cliente potencial es más amplio que el de nuestra competencia. Además los valores que identificamos son socialmente, no sólo aceptados, sino fomentados.

3. Entorno competitivo

3.1. La competencia y principales competidores

En la actualidad la compañía deberá medirse con competencia local y autonómica, ya que aunque el mercado online, en principio, no tiene condicionantes de proximidad, el nicho de mercado inicial al que se dirige la compañía viene apoyado por el conocimiento de los promotores.

El conocimiento de los promotores de la marca es un factor muy importante. El hecho de que los promotores sean todos de A Coruña implica que la mayor parte de la gente que les conoce sea de la misma ciudad y eso a menudo es determinante a la hora de realizar una compra.

Del mismo modo que en el mercado online, lo que prima es el diseño y relación calidad/precio, cuando hablamos de mercado físico, el hecho de conocer a los creadores de la marca siempre es un valor añadido, ya que muchas veces se llega al conocimiento de la marca a través del conocimiento de las personas.

En la siguiente tabla se identifican los principales competidores del mercado en el ámbito territorial señalado:

Tabla 2: Principales competidores. Datos año 2013 (elaboración propia. Fuente: SABI, 2015)

Competidor	Localización	Años en el mercado	Canal online	Canal tienda	Facturación aprox en €	Producto estrella	Pvp en €
<i>Vazva</i>	A Coruña	9	si	si	950.000	sudadera	45
<i>New Wave</i>	A Coruña	>4	no	si	NS	sudadera	55
<i>Pure Surfing Co</i>	A Coruña	15	si	si	205.000	sudadera	50
<i>Galifornia</i>	A Coruña	>4	no	si	NS	sudadera	55

A partir de este cuadro se pueden determinar los aspectos relevantes de la competencia más inmediata territorial y temporalmente. Partiendo de ellos, se podrá determinar cuáles deberán ser los parámetros de los productos, canales y precios que harán que la marca sea competitiva y le permita ganar cuota de mercado.

En función del estudio de los integrantes del mercado más próximo descrito en los párrafos anteriores, pasamos a realizar un breve análisis de los mismos que nos permita desarrollar acciones concretas de marketing y ventas, así como de política de precios y canales para poder resultar competitivos.

❖ Vazva:

El punto de referencia con su público se basa en el surf, bodyboard y skate.

Sus precios son percibidos como adecuados y su calidad como alta.

Principales fortalezas:

- Conocimiento del mundo del surf, bodyboard y skate.
- Imagen de marca reconocida.
- Relación calidad/precio ajustada.
- Infraestructura fuerte. Tiene tiendas multimarca donde la marca propia concentra el mayor porcentaje de sus ventas. Vende también accesorios para determinados deportes como el surf, skate, etc.
- Alta fidelización de sus clientes.
- Prescriptores reconocidos a nivel autonómico y nacional en el mundo del surf.

Principales debilidades:

- Escasez de diseños punteros.
- Falta de conocimientos en el mundo del diseño por parte de la dirección de la empresa.
- Falta de comunicación a través de las redes sociales y el mundo online.

Conclusión: su permanencia en el mercado es estable. En el año 2011 estuvo en auge y desde entonces han ido cayendo sus ventas y su presencia, debido a la escasez de rotación de diseños y al pequeño tamaño del nicho al que se dirigen.

❖ New Wave:

Basan el punto de referencia con su público en el surf, bodyboard y skate.

Sus precios son percibidos como altos, igual que su calidad.

Principales fortalezas:

- Conocimiento del mundo del surf, bodyboard y skate.
- Imagen de marca reconocida.
- Tienda física multimarca. La marca propia concentra el mayor porcentaje de sus ventas. No sólo venden textil, también accesorios para deportistas.

Principales debilidades:

- Escasez de diseños.
- Falta de conocimientos en el mundo del diseño por parte de la dirección de la empresa.
- Falta de comunicación a través de las redes sociales y el mundo online.

- Precios elevados.

Conclusión: su permanencia en el mercado es estable.

Como podemos apreciar, en cuanto a público objetivo, estrategias, diseño, etc, son prácticamente un calco del anterior. Ello provoca que un nicho que de por sí es escaso, se esté repartiendo con dos competidores muy similares.

❖ Pure Surfing Co:

El surf, bodyboard y skate son también el punto de referencia con su público.

Sus precios son percibidos como adecuados y su calidad alta.

Principales fortalezas:

- Conocimiento del mundo del surf, bodyboard y skate.
- Relación calidad/precio ajustada.
- Tienda física.

Principales debilidades:

- Falta de identidad de la marca.
- Falta de conocimientos en el mundo del diseño por parte de la dirección de la empresa.
- Falta de comunicación a través de las redes sociales y el mundo online.
- Baja fidelización de los clientes.
- Alto número de fracasos en decisiones de apertura de tiendas físicas.

Conclusión: su permanencia en el mercado no es volátil pero está en continuo declive.

Nuevamente vemos que el público objetivo es el mismo y la estrategia es muy similar. Es un nicho escaso en el que los consumidores pasan de una marca a otra, por no haber diferenciación entre ellas.

❖ Galifornia:

El punto de referencia con su público lo basan en lo urbano.

Sus precios son percibidos como altos y su calidad media.

Principales fortalezas:

- Conocimiento de prescriptores a nivel local en el mundo urbano.
- Tienda física multimarca.

Principales debilidades:

- Falta de conocimientos en el mundo del diseño por parte de la dirección de la empresa.

- Falta de comunicación a través de las redes sociales y el mundo online.

Conclusión: su permanencia en el mercado es estable.

El conocimiento de los promotores en el mundo del diseño, redes sociales, así como la mayor amplitud de público objetivo colocan a ODC en una posición fuerte con respecto a estos competidores.

3.2. Ventajas competitivas

Realizado el análisis de los competidores, considerando la información proporcionada por una encuesta realizada por los promotores en internet (anexo 2) sobre una base de 1.000 consultados acerca de lo que pedirían o que echan de menos en las marcas de ropa casual, y tomando como referente la evolución de la marca *Tealer* como modelo de éxito, el equipo promotor entiende que las ventajas competitivas sobre las que procede basar la posición competitiva de la empresa han de ser las que a continuación se relacionan.

En primer lugar, diseños actuales y modernos, porque con ello consigue superar a sus competidores ya que la mayoría demuestran escaso conocimiento de la materia. Para ello deberá potenciar las rotaciones de diseño, algo que otras marcas no están logrando hacer, de modo que la curiosidad del consumidor esté siempre alerta y no lo perciba como más de lo mismo.

En segundo lugar, dominio de las redes sociales y de la comunicación, ya que de ese modo consigue mantener el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor. Para ello deberá permanecer muy activa, primero en el mundo virtual y luego ganar posicionamiento en el real con eventos, concentraciones, etc.

En tercer lugar, deberá esforzarse en transmitir los valores ligados a la marca para evitar la volatilidad del consumidor. El conseguir la identificación del consumidor con los valores de la marca es decisivo.

En cuarto lugar, la política de precios. Alcanzada una calidad entendida por el consumidor como satisfactoria, el esfuerzo se debe centrar en conseguir mejoras en la cadena de costes. Con ello se generarán mayores beneficios y se estará en condiciones de competir con ajustes de precios y campañas de descuentos de la competencia.

En el siguiente cuadro resumimos la situación que la compañía debe conseguir para alcanzar una posición competitiva en el mercado.

Tabla 3: Posición competitiva (elaboración propia)

Acciones	La posee	Ha de conseguirla
Rotación de diseños	si	
Comunicación directa	si	
Transmisión de valores		si
Mejora de la cadena de costes		si

Centrando los esfuerzos de la compañía en los aspectos señalados en la tabla anterior conseguiremos una ventaja con respecto a los competidores que dará viabilidad comercial al plan de negocio.

3.3. Factores claves de éxito

Utilizando los datos proporcionados por los promotores a partir de las encuestas realizadas por internet -comentadas en el punto anterior-, hemos concluido que los factores claves para la consecución del éxito de la compañía son:

- Imagen de marca con una excelente relación calidad/precio.

Aunque las líneas de producto tengan gran variedad de diseños, deben presentar y potenciar siempre una imagen de marca bien definida. En contraste con otras marcas que lanzan diseños aislados e inconexos, ODC conseguirá potenciar la imagen de marca y los valores que ésta representa, alcanzando notoriedad en los consumidores.

En la siguiente tabla comparamos la relación calidad/precio y la imagen de marca de cuatro ejemplos de la competencia de la compañía:

Tabla 4: Comparación en imagen de marca (elaboración propia a partir de datos proporcionados por los promotores)

Competidor	Imagen de marca	Precio medio (€)	Calidad
<i>Vazva</i>	Media	45	Alta
<i>New Wave</i>	Media	55	Alta
<i>Pure Surfing Co</i>	Baja	50	Alta
<i>Galifornia</i>	Baja	55	Media
ODC	Alta	30	Alta

- Equipo con experiencia, capacidad y cohesionado.

Podemos afirmar que frente a otras marcas que están en el mercado, en este caso el grupo de emprendedores son un auténtico equipo. Si bien es cierto que la

capacidad y la experiencia se presuponen en el grupo que inicia un proyecto, la cohesión no se compra, se alcanza con el tiempo. Esta cohesión potencia que los resultados colectivos sean superiores a la suma de las capacidades individuales.

- Transmisión de valores identificativos de marca.

Lo que la marca ofrece son unos valores con los que los consumidores se sientan identificados, de modo que su decisión de compra se dirija a los productos de la misma.

- Agilidad en la rotación y actualización de productos.

La cualificación de los promotores en diseño gráfico, fotografía y redes sociales, hace que tanto la rotación de diseño de prendas como su puesta en el mercado sea muy ágil. Esto permitirá adaptarse a la volatilidad de la moda con mayor agilidad que los competidores.

En la siguiente tabla se muestra una estimación de la rotación de algunas marcas de la competencia de la compañía:

Tabla 5: Estimación de rotación de modelos (elaboración propia a partir de datos proporcionados por los promotores)

Competidor	Modelos al año
<i>Vazva</i>	25
<i>New Wave</i>	10
<i>Pure Surfing Co</i>	20
<i>Galifornia</i>	10
<i>ODC</i>	El objetivo es conseguir una rotación cada 7 o 14 días, modelo que está triunfando a nivel mundial por factores como las redes sociales, internet, etc. Los clientes de hoy en día exigen una continua renovación. Este modelo se ha sacado de la exitosa marca francesa, <i>Tealer</i> .

3.4. Posicionamiento estratégico

Para el análisis estructural del sector, fundamental para el establecimiento del posicionamiento de la empresa, se va a utilizar el modelo de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 2009).

- *Rivalidad entre competidores:*

Es un mercado muy competitivo ya que existe poca diferenciación en cuanto al producto en sí. Además el comprador tiene tendencia a variar de marca, salvo que se consiga fidelizarlo de algún modo.

Por ello entendemos que la agilidad y la innovación son armas esenciales.

En la tabla que aparece a continuación mostramos a modo de ejemplo la estimación del grado de diferenciación (Bueno Campos *et al*, 2006) de algunos competidores cercanos, entendiendo el grado de diferenciación como la percepción de la diferencia por el consumidor entre unas y otras marcas de la competencia.

Tabla 6: Estimación del grado de diferenciación (elaboración propia a partir de datos proporcionados por los promotores)

Competidor	Publico objetivo	Diferenciación
<i>Vazva</i>	Surf	Media
<i>New Wave</i>	Surf	Baja
<i>Pure Surfing Co</i>	Surf	Baja
<i>Galifornia</i>	Urbano	Media

Existen varias razones por las que se puede diferenciar un producto (Arturo, 2013). De esta forma, precisaremos que la diferenciación, en el sentido en que se emplea en el presente trabajo, está basada en estas dos razones:

- Distinguir el modelo de producto de los similares de la competencia más cercana. Cuando a *Vazva* le atribuimos un valor medio es porque, a pesar de la similitud de las cuatro marcas en cuanto a producto, tiene más variedad de diseños que el resto.
- Cubrir mejor el mercado adaptándose a las necesidades de los diferentes públicos. A *Galifornia* la ponderamos con una diferenciación media porque consideramos que se distingue del resto en cuanto a público objetivo.

En cuanto a la posibilidad de que los competidores presenten campañas frecuentes de descuentos, la relación calidad/precio hace muy difícil que éstos dañen la cuota de mercado pretendida. Una marca con una relación calidad/precio muy ajustada y una cadena de costes adecuada, no se ve atacada por las políticas de descuentos, ya que a quien suelen dañar estas políticas es a grandes marcas que han de consolidar un precio alto en función de su imagen.

El dominio del mercado y la publicidad online a través de redes sociales, facilitará que los nuevos diseños lleguen con fuerza y rapidez a los consumidores.

- *Entrada de nuevos competidores:*

La venta de ropa juvenil es un negocio sin barreras de entrada relevantes, ya que no requiere un capital excesivo y el canal de distribución es directo con el comprador. No se requiere ningún permiso administrativo especial ni una tecnología puntera difícil de adquirir. Por todo ello, es relativamente fácil la aparición de nuevos competidores. No obstante, hemos observado que la mayoría de ellos tienen un paso fugaz por el mercado debido principalmente a la falta de experiencia empresarial y desconocimiento de los canales adecuados de distribución.

En esta línea, el conocimiento del mercado online y el conocimiento de canales adecuados de distribución obtenido a través de experiencias laborales previas de los promotores hace que apariciones esporádicas de nuevos competidores no distorsionen los resultados esperados.

Un vez más, la capacidad de dar una respuesta ágil a estas apariciones con nuevos diseños facilita la posibilidad de resistir estas entradas.

En la siguiente tabla mostramos a modo de ejemplo, marcas similares a ODC que han tenido un paso fugaz por el mercado.

Tabla 7: Duración en el mercado (elaboración propia a partir de datos proporcionados por los promotores)

Competidor	Año de entrada en el mercado	Año de salida del mercado	Duración en meses
<i>Ginseng Project</i>	2014	2015	10
<i>Gilgary</i>	2014	2014	7
<i>Bandung Island</i>	2014	2014	6

- *Amenaza de ingreso de productos sustitutivos:*

No es un mercado susceptible de verse afectado por productos sustitutivos como tales, ya que la ropa de estilo casual está muy arraigada en el consumidor de una determinada edad, con lo que no es fácil que ésta sea sustituida por un nuevo estilo.

En cualquier caso, la labor de difusión de marca y el aumento de la publicidad serían defensas suficientes.

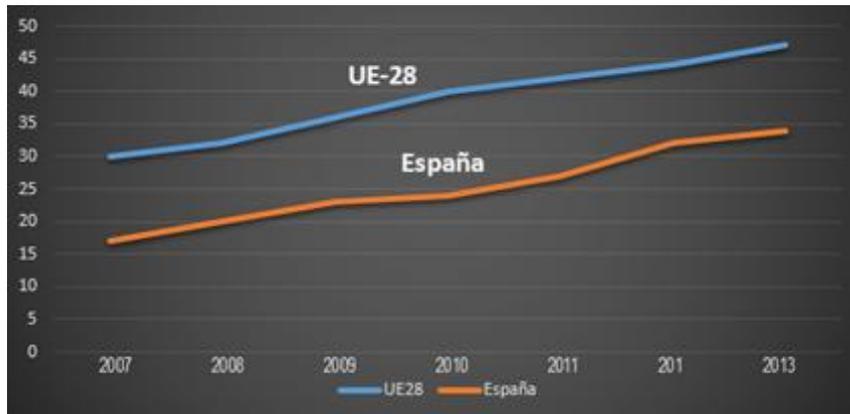
- *Poder de negociación de los proveedores:*

No es el caso ya que la cantidad de proveedores es suficientemente amplia como para que este punto no suponga una amenaza.

- *Poder de negociación de los consumidores:*

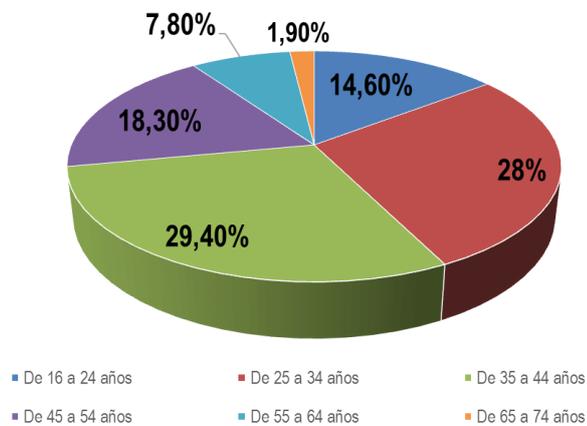
Es realmente muy alto debido a la relativamente poca diferenciación entre las marcas. Consecuentemente, los consumidores pueden y tienden a cambiar con frecuencia de marca. Además suelen disponer de toda la información de todos los productos y marcas alternativos sin grandes costes. Así, a modo de ejemplo, en la siguiente figura se puede apreciar cómo ha ido incrementando el uso de internet para realizar compras. Por ello, los consumidores disponen de más información que utilizarán en su elección de marca, aumentando así su poder de negociación.

Figura 2: Evolución compras online 2007-2013 (fuente: megacon.wordpress.com)



La figura 3 muestra la distribución de la compra online por edades. Dado que el segmento meta de *Old Dogs Clothing* está entre los 15 y los 35 años, se puede ver la importancia de este segmento de la población en la compra en internet. En concreto, esta franja de edad supone alrededor del 42 % de las ventas en la red.

Figura 3: Compras online por edades (fuente: www.cronicanortem.es)



Algunas de las marcas que tienen un gran volumen de compras online son: *Adidas, Billabong, Nike, Reebok*, etc. Respecto a la competencia más cercana, podemos citar: *Vazva, Great Times y Grimey*. Para conocer qué competidores de la marca tienen un gran volumen de ventas online hemos utilizado el método de pago de transferencia bancaria. Primero, realizamos una compra por la web de cada uno de los competidores a través de transferencias bancarias que posteriormente se cancelan. De esta forma se creará una factura provisional con un número de compra. A continuación, repetimos el proceso para comprobar que el número de factura es correlativo. Un mes más tarde, se vuelve a realizar el proceso y se comprueba la diferencia de nº de factura de un mes a otro.

A continuación, se ha procedido a realizar formalmente una matriz DAFO (Armstrong *et al*, 2011), a partir de la metodología que se describe seguidamente.

Para determinar las ponderaciones del presente DAFO hemos contado con un juicio de expertos³. Al no ser una valoración puramente aritmética se ha creado entornos de valoración que se denominaron:

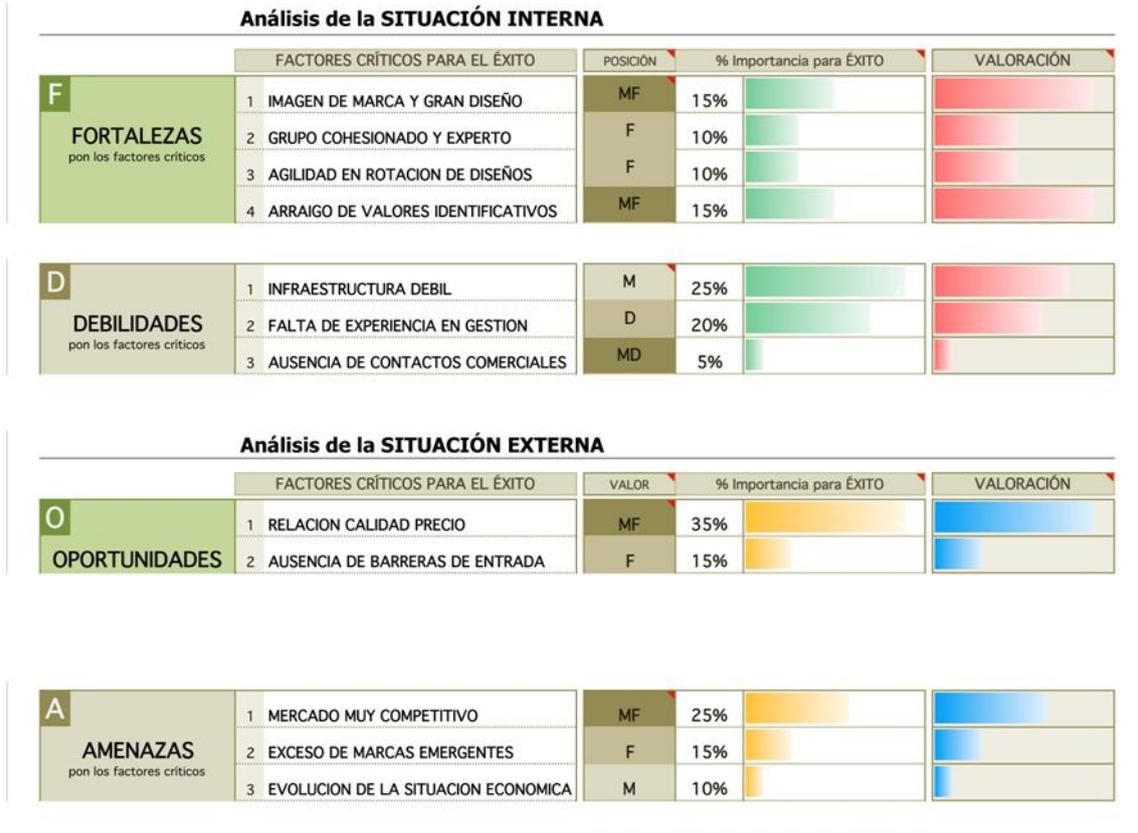
- MF: muy fuerte y se le otorga un rango de valor entre 75 y 100.
- F: fuerte y se le otorga un rango de valor entre 50 y 74.
- M: medio y se le otorga un rango de valor entre 25 y 49.
- D: débil y se le otorga un rango de valor entre 0 y 24.

A continuación, siempre a partir del juicio de expertos, estimamos por porcentajes su importancia para el éxito, de modo que los porcentajes de oportunidades y amenazas totalice 100 y lo mismo con los porcentajes de fortalezas y debilidades.

La siguiente ilustración muestra los resultados de la aplicación de esta metodología.

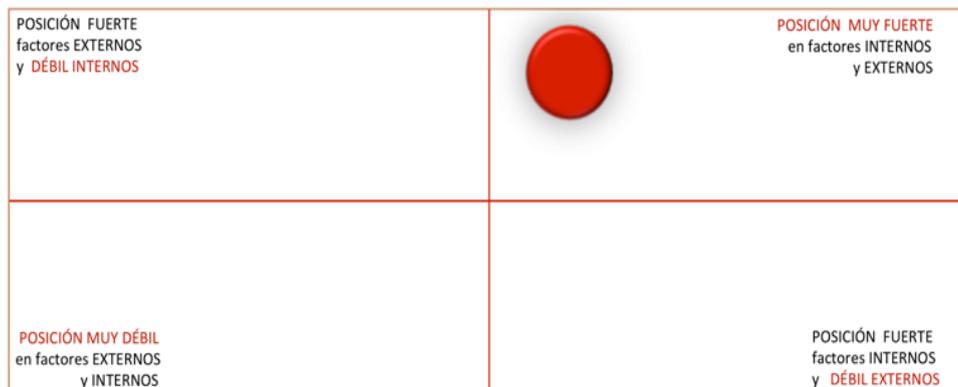
³ Equipo directivo de una firma textil consolidada, el cual ha pedido confidencialidad.

Figura 4: Análisis DAFO (elaboración propia)



En función de las ponderaciones dadas al valor de cada factor y su influencia en la importancia para el éxito, se genera por intersección el punto señalado y en función de su posición nos muestra la situación global de posición estratégica de la compañía. El resultado de combinar toda la información anterior es el presente gráfico⁴ de posición estratégica, que pone de manifiesto a modo de conclusiones que la compañía debe reforzar aspectos principalmente externos para ocupar una posición estratégica óptima.

Figura 5: Posición Estratégica (elaboración propia)



⁴ Para la realización de las figuras 4 y 5 se ha utilizado el programa: *Gráficos de plan de empresa*.

3.5. Conclusiones del análisis del entorno competitivo

De lo visto en competencia, mercado y principales competidores, se puede llegar a la conclusión de que nos vamos a desenvolver en:

- Un mercado muy fragmentado donde muchas marcas poco diferenciadas entre ellas luchan por un nicho de mercado demasiado escaso.
- Un consumidor muy poco fidelizado a una marca concreta.
- Escasa transmisión de valores de marca.
- Escasa innovación y rotación de producto diferenciado.
- Un mercado en el que el consumidor dispone de gran información de las alternativas existentes.

4. Descripción de las estrategias funcionales en el horizonte temporal de plan estratégico

4.1. Horizonte temporal del plan estratégico.

Para la realización del plan estratégico, se adopta como criterio para establecer su horizonte temporal la vida útil de los activos no corrientes que van a constituir el objeto de la inversión inicial. Por simplicidad del modelo, esta se asimila al su período de amortización técnica. Como se expondrá más adelante (política de inversión y política de amortizaciones técnicas), se opta por un sistema de amortización lineal con aplicación de los coeficientes máximos permitidos desde el punto de vista fiscal. En consecuencia, será el elemento del activo con mayor período de amortización el que determine el horizonte temporal del conjunto del plan: 4 años.

4.2. Estrategias de explotación y operaciones

4.2.1. Estrategia de marketing

Objetivos y acciones

En la siguiente tabla se muestran cuáles son los objetivos cualitativos y se proponen actuaciones genéricas para su consecución:

Tabla 8: Objetivos y acciones (elaboración propia)

Objetivos	Acciones
Identificación del consumidor con la marca	Comunicar y transmitir los valores de la marca
Identificación de la marca con cualquiera de sus diseños	Intensificar la presencia de la imagen de marca
Identificación del consumidor con el entorno de la marca	Buscar colaboraciones con referentes atractivos para el comprador
Ganar posicionamiento en la vida diaria del consumidor	Participación en redes sociales y en organización de eventos además de una comunicación clara
Ganar confianza del cliente	Abrir canales de participación para el consumidor

En todo caso, la implantación del plan de marketing se fundamentará en el diseño y puesta en práctica de diferentes políticas en el ámbito del producto, precio,

promoción y distribución (marketing mix) (Santesmases, 2012). A continuación se van a desarrollar las distintas políticas que definen el marketing mix de la empresa.

- Producto:

Como ya hemos comentado anteriormente, el producto que introduce la compañía en el mercado es ropa de estilo casual enfocada al segmento de clientes de adolescentes y jóvenes entre 15 y 35 años.

Los productos de la compañía se materializarán en: sudaderas, chaquetas, camisetas, gorras y gorros. En los primeros cuatro años, no está previsto la introducción de nuevas líneas de producto, ya que se centrará en la marca y en el diseño de la prenda.

Para la impresión de los mismos, se prevén dos sistemas en función de las tiradas:

- Grandes tiradas: mediante serigrafiado a partir de planchas elaboradas con los diseños de la compañía.
- Tiradas cortas: mediante impresora textil. Permite que partiendo de un stock de prendas bases se puedan imprimir diseños prácticamente sobre petición en un tiempo muy reducido. De esta forma, los diseños que la compañía proponga en redes sociales se podrán imprimir sobre pedido o con un mínimo stock de 4 o 5 prendas, evitando que grandes impresiones que no alcancen la acogida prevista por el consumidor ocasionen un gran número de prendas con poca salida en el almacén.

La ventaja de tener un gran aprovisionamiento de prendas base y el poder imprimir los diseños bajo demanda permitirá minimizar los costes destinados a cada diseño hasta que el mercado los demande. Con ello se podrá ofrecer un mayor número de diseños y rotaciones, dando la posibilidad de presentar un nuevo diseño prácticamente de forma semanal.

En cuanto al posicionamiento de la marca, los esfuerzos y la medición de los mismos se centrarán en la percepción de los valores transmitidos. Entendemos que es la mejor manera de fidelizar al consumidor en un mercado muy competitivo y con escasa diferenciación del producto.

Con respecto a esto y en lo específico del producto los aspectos donde la marca debe alcanzar un buen posicionamiento son en los considerados como estratégicos frente a la competencia:

- Identidad de marca y visibilidad.

- Relación calidad/precio.
- Diseño innovador y dinámico.
- Comodidad.

- Precio:

La determinación del precio se basa en:

- Estudios previos de la competencia, de sus costes, sus precios base, ofertas y su demanda, todos ellos desarrollados tanto en los puntos del plan estratégico plurianual como en el POA.
- Los costes de la compañía proporcionados por los proveedores, los cuales aparecen reflejados en el POA.

Como objetivo estratégico en la fijación del precio se ha elegido optar por maximizar el número de prendas comercializadas, generando un valor añadido de expansión y conocimiento de la marca.

El criterio elegido ha sido basarse en las condiciones del mercado, optando por la estrategia de penetración (Santesmases, 2012), que se estimó como conveniente al tratarse de una marca nueva.

La idea de la compañía es mantener constantes los precios, siempre analizando en todo momento su entorno y las condiciones del mercado.

A partir de todo lo anterior, se fijan unos precios por líneas de producto que proporcionan un margen comercial bruto promedio de aproximadamente un 69% sobre las ventas. Este margen permanecerá constante. Su cálculo aparece reflejado en el POA.

- Promoción:

En la promoción del producto y de la marca, no sólo se utiliza como forma de comunicación la publicidad, aunque también se recoge. Se utilizarán las relaciones públicas a través de eventos; la promoción de ventas mediante diferentes actividades (concursos, ofertas, premios, etc) e incluso se utilizará lo que se conoce como Marketing Directo, buscando así una relación duradera con el cliente.

Como se indica más arriba, en un mercado con poca diferenciación de producto, el esfuerzo se centra en la difusión de los valores que representa la marca, en la responsabilidad social y en lograr que el cliente se identifique con la marca.

- Distribución:

El primer año la compañía sólo realizará venta online, por lo que se ha establecido las siguientes pautas de distribución:

- Pedidos recibidos de A Coruña capital y zona metropolitana: la entrega del producto se realizará por los propios socios promotores, dos días a la semana, martes y viernes.
- Pedidos recibidos de fuera de la zona anteriormente descrita: se realizarán los envíos de pedidos dos veces por semana a través de empresas de mensajería. El producto se recogerá en el almacén de la compañía y se entregará en el domicilio del cliente.

Para ejercicios posteriores, en los que la compañía dispondrá de tiendas físicas en A Coruña (de cumplirse sus previsiones), se establecen las siguientes pautas:

- Para grandes tiradas, las que se realicen por serigrafiado, se enviará directamente desde el proveedor a cada punto de venta.
- Para tiradas cortas de impresora digital, a las tiendas se les dotará de un mínimo stock y se repondrá según las ventas.

De este modo, se logra optimizar los costes y tiempos de distribución en las grandes tiradas y garantizar la presencia de todos los diseños en los puntos de venta manteniendo centralizada la impresión de los mismos.

Control

El fruto de la implementación de estas estrategias de marketing, deberá ser periódicamente medido por la compañía, para lo cual se establecen los siguientes medios de control:

- Encuestas entre los seguidores de redes sociales orientadas a establecer si el objetivo de la variedad socioeconómica y de grupos de afinidad se está logrando o no y en qué medida.
- Realización de juegos online de test A/B para determinar la identidad de marca.
- Evolución de afluencia a los artículos de los prescriptores en los blogs.
- Medición del tráfico de la página de la compañía y de la afluencia de gente a los eventos patrocinados.

Estas mediciones se deberán realizar con una frecuencia mensual estableciendo las medidas correctoras oportunas en el caso de que la evolución no sea satisfactoria.

Ventas

Los objetivos de ventas para el primer ejercicio quedarán descritos en el Plan Operativo anual del primer año, que se trata de forma detallada más adelante. Para el horizonte temporal de vigencia del presente plan, a partir del segundo año y una vez

constatado que se han cumplido los objetivos de marketing de difusión y consolidación de la marca en el mercado, se fija como objetivo comercial un incremento anual de las ventas del 5%.

4.2.2. Estrategia de compras y almacenes

Compras y proveedores

Para la selección de proveedores a los que comprar las prendas y el estampado se seguirán los siguientes criterios:

- Empresa con calidad certificada ISO.
- Empresa de más de 5 años en el mercado.
- Periodo de suministro no superior a 15 días.
- Periodo de impresión no superior a 15 días.
- Preferencia a empresas radicadas en la comunidad gallega.

Además, para que la contratación sea lo más objetiva y transparente posible, se estable un baremo donde se ponderarán los siguientes extremos y se asignará el contrato a quien obtenga mayor puntuación:

- Precio: 40 puntos (40%).
- Periodo de pago: 90 días: 25 puntos (25%).
- Calidad en la confección: 15 puntos (15%).
- Garantía de cumplimiento: 10 puntos (10%).
- Compromiso en la difusión de los valores de ODC: 10 puntos (10%).

Con las empresas que resulten adjudicatarias se formalizará un contrato de suministro por el plazo mínimo de 18 meses.

Almacenes

En cuanto al almacén el objetivo es cubrir el equivalente a 30 días de ventas previstas y su valoración se hará a precio de coste.

4.2.3. Producción

En cuanto al proceso de producción, éste consistirá en:

1. Realizar la compra de las prendas ya confeccionadas.
2. Realizar la impresión de los diseños por empresa externa. A largo plazo, se estudiará la posibilidad de realizar el proceso de impresión mediante personal propio.
3. Realizar los diseños por los propios promotores de la empresa.

Cuando la prenda ya está impresa, con medios propios se procede a su etiquetado, embolsado y almacenaje.

A la hora de determinar el coste básico de la prenda acabada, se considerará el coste de adquisición de la prenda básica y se incorporarán los gastos de impresión.

El resto de los gastos operativos (personal, servicios exteriores, etc), todos ellos reflejados en el POA, también se incorporarán al coste de las operaciones.

La determinación de los costes de operación del primer año se establece en el POA desarrollado en el apartado 5 del presente trabajo. Para el resto del período de vigencia del plan estratégico se establecen los siguientes objetivos:

- El coste básico de la prenda, incluyendo el coste de impresión (dato proporcionado por los proveedores, anexo 3) se mantendrá constante durante la vigencia del plan.
- Los costes fijos se incrementarán anualmente en un IPC previsto del 1%.
- Respecto a los costes variables, que evolucionan en función de las ventas suponen un 0,05% sobre la facturación; exceptuando el concepto de bolsas que supondrá un 0,1% sobre la misma.

4.2.4. Recursos Humanos

Organigrama, roles y responsabilidades

La empresa se organiza conforme al organigrama que se recoge en la figura 6. En él, un director general que reportará al consejo, dispone de jefes de área de operaciones, marketing, administración y comunicación.

Los roles y responsabilidades del equipo directivo son los siguientes:

- Director:
 - Velar por el cumplimiento de la política y los objetivos fijados por el consejo de administración.
 - Coordinar la actividad de los responsables de área.
 - Ostentar la representación de la compañía en el tráfico mercantil diario.
- Responsable de operaciones:
 - Reportando al director general, dirigir compras según las directrices dadas por la dirección.
 - Control de stock.
 - Control de entrega y recepción de mercancía.

- Responsable de marketing:
 - Reportando al director general, es el responsable de la consecución de los objetivos establecidos en el plan de marketing, supervisando y controlando las métricas de cumplimiento.
 - Dirigir ventas según las directrices dadas por la dirección.
 - Informar del desempeño del plan y proponer alternativas y nuevas actuaciones.
- Responsable de administración:
 - Responsable del soporte administrativo de la compañía, encargándose de la contabilidad y archivo documental.
 - Reportando al director general, deberá controlar la evolución económica y financiera de la compañía conforme a los planes aprobados por el consejo, proponiendo medidas correctoras o de mejora.
 - Se responsabilizará también del correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales y laborales de los socios y empleados de la compañía.
- Responsable de comunicación:
 - Reportando al director general será el encargado de mantener y fomentar la comunicación con clientes y prescriptores velando por el cumplimiento de los objetivos establecidos de presencia en redes sociales.
 - Será también responsable de la confección y difusión de los catálogos de artículos que lance la compañía.

Figura 6: Organigrama de la empresa (elaboración propia)



En el horizonte temporal a estudiar en este plan estratégico a cuatro años se analiza la apertura de la primera tienda, en esta serán los propios socios promotores

los que se ocupen de hacer la labor de venta al público. No se contratarán dependientes ya que supondrían un coste demasiado elevado. Los promotores turnarán entre ellos al frente de la tienda, cubriendo así el horario comercial con al menos dos personas.

Los promotores no incrementarán sus sueldos por la nueva labor ya que se ha estimado que las ventas no se incrementarán más del 5% anteriormente citado. El motivo es que al abrirse esta primera tienda en A Coruña, las compras que los consumidores locales realizaban online prevemos que ahora pasarán a realizarlas en tienda física para evitarse los gastos de envío por lo que las ventas online de dichos consumidores disminuirán aproximadamente en esa cuantía.

A efectos del presente trabajo, igual que el resto de gastos fijos de explotación se incrementarán anualmente en lo equivalente al IPC (1%).

4.3. Estrategia de capital

4.3.1. Política de inversiones

Dentro de esta política se contempla la inversión total que figura en la siguiente tabla:

Tabla 9: Inversiones (elaboración propia)

Recursos	Coste
Ordenadores	4.000,00
Cámaras	1.200,00
Impresora textil	14.000,00
Software diseño	750,00
Software ofimático	620,00
Registro de marca	160,00
Total	20.730,00

Esta inversión se acometerá al comienzo de la explotación durante el primer año de vida de la empresa.

4.3.2. Política de financiación

Capital propio

El capital social suscrito y desembolsado será de 40.000 €. Cada socio promotor participa con un 25% del capital social.

Los fondos propios de la empresa se irán incrementando con las dotaciones anuales a reservas, descritas más adelante en la estrategia financiera.

Financiación ajena a largo plazo

La compañía ha decidido planificar su financiación ajena a largo plazo de la siguiente forma: para aquellas inversiones en inmovilizado material como inmaterial, así como para la primera compra a los proveedores, se procederá a tramitar un préstamo con una entidad financiera por importe de 30.000 €, a 4 años, que es el tiempo de amortización previsto para el inmovilizado material, con un tope en contratación del 5% de tipo de interés.

4.4. Estrategia financiera

4.4.1. Política de amortizaciones técnicas

Con independencia de la vida útil de los inmovilizados materiales e intangibles de la sociedad, procederemos a su amortización conforme a los coeficientes máximos establecidos por la legislación fiscal (BOE, 2014).

Dichos coeficientes máximos son los tenidos en cuenta en los estudios de viabilidad incorporados en el plan económico financiero. El inmovilizado se amortizará linealmente un 25% anual para equipos y un 33% anual para programas. El único que amortizaremos todo el primer año será el registro de la marca.

Si se detectase obsolescencia prematura con respecto a dichos coeficientes, procederemos contablemente a su ajuste de vida útil.

4.4.2. Política de dividendos y reservas

Siempre que el resultado obtenido en el ejercicio sea positivo, durante los primeros cuatro años se repartirán dividendos atendiendo a la siguiente progresión: 60%, 70%, 80% y 90% respectivamente. El resto del beneficio se destinará a la dotación de reservas.

De este modo, a partir del cuarto año se dotará la reserva exclusivamente por el mínimo legal establecido, el 10% del beneficio del ejercicio.

4.5. Estrategia de corto plazo

4.5.1. Política de existencias

Como ya se indicó anteriormente, el objetivo es cubrir el equivalente a 30 días de ventas previstas y su valoración se hará a precio de coste.

4.5.2. Política de clientes

La compañía ha establecido los siguientes principios como política de clientes:

En cuanto a ventas, las realizaremos con pago al contado.

Al ser el primer ejercicio de ventas online, hemos establecido como medios de pago aceptados por la compañía: transferencia previa a la entrega, tarjeta de crédito o débito y *Paypal*.

En cuanto a descuentos, sólo realizaremos los vinculados a campañas puntuales así como aquellos derivados del plan de marketing por fidelizaciones.

En cuanto a devoluciones, facilitaremos con las entregas documentación descriptiva de los derechos de consumidores y usuarios según la vigente normativa.

En lo referido a la política de privacidad y LOPD, tanto en la web como en la documentación enviada a clientes, se pondrán de manifiesto los oportunos accesos para consulta, subsanación o eliminación de registros.

Cualquier variación que se produzca en estas políticas por razón de una campaña determinada, deberá ir detallada en el contenido del lanzamiento de cada una.

4.5.3. Política de tesorería operativa

Se establece que el saldo que es necesario mantener en caja y bancos debe fijarse en torno al 20 % de los gastos de operación de cada uno de los años.

4.5.4. Política de proveedores

Se negociará con proveedores un período de pago de 90 días.

4.5.5. Cuestiones fiscales

Se establece que el tipo efectivo del impuesto de sociedades será el 25 % del beneficio antes de impuestos, cuando este sea positivo. En caso de que sea negativo, el tipo efectivo será nulo y no se generará ningún crédito fiscal derivado de compensaciones en el futuro.

Finalmente por simplicidad del modelo, no se incorpora el Impuesto del valor añadido al análisis del plan financiero.

4.6. Aspectos societarios y de gobierno

La actividad se desarrollará a través de una sociedad mercantil. La figura elegida por los socios es una sociedad de responsabilidad limitada.

La sociedad se regirá por un consejo de administración.

Los socios, previo al acto de constitución firmarán un documento con determinados pactos que recogerán la política de la compañía en los siguientes aspectos:

- Futuras incorporaciones: para el supuesto de una futura incorporación de un nuevo socio que esté respaldada por el 75% del capital, todos los socios renunciarán a su derecho de adquisición preferente.
- La compra por parte de la sociedad reduciendo capital, o de un tercero, de la participación de cualquiera de los socios fundadores, se realizará mediante la devolución de la cantidad efectivamente desembolsada en el acto de la constitución, con independencia de cuál sea el valor teórico de las participaciones.
- En caso de baja de cualquiera de los socios fundadores, cualquier cantidad que le adeudase la sociedad será líquida y exigible a los cinco años de la baja del socio, y lo será por el principal sin derecho a intereses de demora.

Las responsabilidades fiscales y laborales así como las mercantiles serán responsabilidad de los 4 socios fundadores con independencia del cargo o función que cada uno ejerza, ya que todos están presentes en el consejo de administración.

La marca *Old Dogs Clothing*, será propiedad de la sociedad, sin que ninguno de los socios pueda reclamar ningún tipo de derecho preferente sobre la misma, en caso de disolución.

5. Plan operativo anual del primer año

A partir de todo lo visto hasta aquí, se ha procedido a realizar el plan operativo del primer año (POA).

Entendemos que es necesario el grado de detalle en el que se desarrolla el POA por los siguientes motivos:

- En el primer año de cualquier actividad no hay rodaje anterior y por ello es necesario trazar una hoja de ruta detallada y medible que indique si todo se está haciendo según lo planificado.
- Es una especie de banco de pruebas con lo cual el esfuerzo que se emplea en su confección, desarrollo y seguimiento se compensará con las correcciones que se tengan que realizar sobre la operativa diaria, antes de que se incurra en errores o desviaciones que serán más caras y difíciles de corregir si se las deja arraigar en el tiempo.
- Cualquier error en la planificación será detectado con tiempo suficiente para corregirlo.

El POA está inspirado y es complementario del resto del plan, con lo cual cualquier omisión de políticas o estrategias, se regirá por el contenido del plan estratégico plurianual.

Finalmente especificar que además del POA se ha procedido a desarrollar dos planes de carácter transversal, el de establecimiento y el de lanzamiento, por considerar que son momentos específicos dentro del POA.

5.1. Plan de marketing

5.1.1. Políticas del marketing mix

Los precios con los que parte la compañía para el primer año, por línea de producto son los que se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 10: Precios de venta en € (elaboración propia a partir de datos proporcionados por los promotores)

Líneas de producto	Pvp
Sudadera	30,00
Camiseta	18,00
Chaqueta	50,00
Gorro	12,00
Gorra	12,00

Las líneas de producto con diferentes diseños por tallas y colores para el primer año son los que se incluyen en la siguiente tabla:

Tabla 11: Líneas de producto (elaboración propia a partir de datos proporcionados por los promotores)

	Colores base					Tallas				
	Azul marino	Verde	Gris	Burdeos	Único	S	M	L	XL	U
Sudadera	x	x	x	x		x	x	x	x	
Camiseta					x	x	x	x	x	
Chaqueta					x	x	x	x	x	
Gorro	x	x	x	x						x
Gorra	x	x	x	x						x

Sobre el producto base adquirido a los proveedores, la compañía incorpora su marca, sus diseños.

5.1.2. Métodos de control para el seguimiento del plan de marketing

En el siguiente cuadro, establecemos los parámetros de seguimiento en el primer año de evolución previstos para el seguimiento de las acciones de marketing determinadas en el punto 4.2.1 del presente trabajo:

Tabla 12: Seguimiento plan de marketing primer año (elaboración propia)

Parámetros		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Difusión y crecimiento de la marca	Coseguir la difusión geográfica en todo el territorio nacional	5	12	18	30	42	52	53	54	55	56	57	58	Provincias
Evolución seguidores blogs	Coseguir el aumento de seguidores en los blogs de la marca	150	400	1.000	1.500	2.500	3.500	4.500	5.500	6.500	7.500	9.000	10.500	Seguidores
Tráfico de visitas a web	Incrementar el tráfico mensual de visitas	2.000	3.000	4.000	6.000	8.000	10.000	12.000	13.000	14.000	16.000	18.000	20.000	Visitas

El seguimiento mensual se confrontará con los valores previstos y en caso de desviaciones superiores al 5% se establecerá un plan de medidas correctoras tendientes a reforzar el/los aspectos para lograr la consecución de los objetivos previstos.

5.2. Plan de ventas

5.2.1. Proceso de ventas

En este primer año de actividad, la venta se produce exclusivamente online.

Cuando se produce un pedido, vía web, redes sociales o blogs, se genera un enlace en el software ofimático de la compañía.

El enlace genera una orden de venta, una orden de facturación y un control de almacén.

El pedido sólo estará completo cuando se haya formalizado el pago por *Paypal* o tarjeta. Si el pedido es a través de transferencia bancaria previa, la orden de venta quedará bloqueada hasta que el departamento financiero confirme el cobro.

Un vez que la venta es firme, se generan las siguientes acciones:

- Almacén:
 - Se embolsa y prepara el pedido para el envío.
 - Se produce el envío.
 - Si la salida de almacén implica la disminución de stock por debajo del mínimo establecido se genera una orden de impresión, para que mediante la impresora textil se reponga el stock a ese mínimo.
 - Si la salida de almacén implica quedar por debajo del mínimo establecido por talla o color de una prenda sin imprimir, se genera el consiguiente pedido al proveedor asignado a dicho artículo. Una copia de la orden de compra se hará llegar a administración.
- Administración:
 - Se genera la correspondiente factura que se envía al cliente por correo electrónico.
 - Se generan de modo automático los asientos de ventas, cobros y existencias.
 - Con la periodicidad semanal se transfieren los datos de ventas y facturación para seguimiento de los planes de venta y marketing.

5.2.2. Objetivos de ventas

Los objetivos de ventas para el primer año de la marca, por artículos son los que se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 13: Objetivo de ventas primer año (elaboración propia)

Líneas de producto	Uds físicas
Sudadera	2.040
Camiseta	580
Chaqueta	560
Gorro	880
Gorra	480

5.2.3. Campañas y descuentos

Para la consecución de estos objetivos está prevista la realización de distintas campañas durante el primer año:

- *De captación de compradores:*

De cara a obtener un posicionamiento en redes sociales (objetivo de marketing) y captar nuevos clientes, configuraremos vales de descuento, sorteo de prendas y cheques regalo a aquellas personas que participen en la difusión online de la marca. Según el siguiente escalado:

Seguidores de la marca en redes sociales: vales para los sorteos de un pack de camiseta y gorra para cada red social (*Twitter, Facebook e Instagram*).

Participación en test A/B a través de la página de *Facebook*: vales descuento de 3 € en el siguiente pedido superior a 25 €.

Seguidores de blogs de la marca: vales para los sorteos de una sudadera en cada blog de la marca.

- *Fidelización de compradores:*

Para este fin, crearemos una tarjeta de “amigos de ODC”, para aquellos compradores más activos. Esta tarjeta dará derecho a ediciones especiales de prendas con diseños únicos y exoneración de gastos de envío para pedidos online.

Igualmente este Club “Vip”, recibirá invitaciones para los eventos que realice la marca con acceso a zona privada, con contacto directo con los grupos de música, prescriptores de la marca, etc.

- *Campañas periódicas:*

Dos veces al año lanzaremos dos campañas: “Regala Old Dogs” (en navidad) y “Regala amistad”. En ellas la segunda prenda de un mismo pedido se rebajará a su precio de coste, consiguiendo además de difundir la marca y sus valores, diluir el peso de los gastos de estructura entre un mayor número de ventas.

5.3. Producción

5.3.1. Nivel de producción

La producción de las prendas que se van a comercializar durante el primer año se ajustarán en talla y color a lo recogido en la siguiente tabla:

Tabla 14: Producción por color y talla en uds físicas (elaboración propia)

	Colores					Tallas					Totales
	Azul marino	Verde	Gris	Burdeos	Único	S	M	L	XL	U	
Sudadera	664	663	664	663	0	663	664	664	663	0	2.654
Camiseta	0	0	0	0	754	188	189	189	188	0	754
Chaqueta	0	0	0	0	728	182	182	182	182	0	728
Gorro	286	286	286	286	0	0	0	0	0	1.144	1.144
Gorra	156	156	156	156	0	0	0	0	0	624	624

5.3.2. Coste de producción

Este coste según el presupuesto aportado por los proveedores para el primer año con los que trabajará la empresa es el siguiente (anexo 3):

Tabla 15: Coste producción en el primer año (elaboración propia a partir de datos proporcionados por los promotores)

Líneas de producto	Coste básico de la prenda	Coste impresión	Coste total
Sudadera	6,6	2,5	9,1
Chaqueta	13	2	15
Camiseta	1,8	2	3,8
Gorro	3	1,5	4,5
Gorra	3	1,5	4,5

Teniendo en cuenta los costes expuestos y los precios de venta, el margen bruto de las ventas según la línea de producto es el recogido en la siguiente tabla:

Tabla 16: Margen bruto comercial (elaboración propia)

Líneas de producto	Ventas	Coste de ventas	Margen bruto comercial(% s/ ventas)
Sudadera	61.200,00	18.564,00	69,67%
Camiseta	10.440,00	2.204,00	78,89%
Chaqueta	28.000,00	8.400,00	70,00%
Gorro	10.560,00	3.960,00	62,50%
Gorra	5.760,00	2.160,00	62,50%
Total	115.960,00	35.288,00	69,57%

5.4. Costes explotación y de capital en el primer año.

A la hora de realizar el estudio de los costes de explotación y de capital, durante el primer año, la empresa ha procedido de la siguiente forma:

- Análisis de los recursos humanos necesarios y su coste.
- Análisis del resto de gastos operacionales (Opex), distinguiendo entre fijos y variables.
- Análisis de los gastos de capital (Capex).

5.4.1. Recursos Humanos

El desempeño de las funciones correrá a cargo de los cuatro socios fundadores, para los que se establece una retribución fija el primer año equivalente al salario mínimo interprofesional⁵ (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2015).

El que ejerza las funciones de director será a su vez el administrador de la sociedad y deberá estar dado de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, lo cual implica un coste de 3.564 € anual.

En la etapa inicial de venta online, la compañía no requiere de mayor personal, apoyándose en servicios externos para aquellas actividades que no realicen los socios (mensajería, serigrafiado, etc).

El coste fijo que supone para la empresa aparece reflejado en la siguiente tabla:

Tabla 17: Coste de personal en € (elaboración propia)

	S.S. Mensual	Salario mensual	S.S. anual	Salario anual (pagas no incluidas)
Socio 1	297	648,6	3.564	11.347,20
Socio 2	-	648,6	-	7.783,20
Socio 3	-	648,6	-	7.783,20
Socio 4		648,6	-	7.783,20
Total costes de personal anual				34.696,80

5.4.2. Otros gastos operacionales y gastos de capital.

Del mismo modo que se realizó el análisis para los recursos humanos, vamos a registrar el resto de los recursos materiales e inmateriales que serán necesarios para el desarrollo de la actividad durante el primer año. Una vez registrados, los hemos valorado y clasificado de manera que la información que se genera nos indique qué recursos necesitamos, cuál es su coste, su naturaleza (operativos o de capital) y su comportamiento (fijos o variables).

Con esta información podremos determinar el importe de la inversión inicial, las necesidades de tesorería para el desempeño de la actividad y el punto de equilibrio.

⁵ 7.783,2€ (sin pagas) * 4 socios= 31.132,8 €

La siguiente tabla de costes operacionales es resultado de los análisis realizados.

Tabla 18: *Opex* del primer año en € (elaboración propia)

Recursos	Coste fijo	Coste variable
Alquiler almacén	1.200,00	-
Bolsas	-	115,96
Suministros	400	-
Asesoría	600	-
Seguros reparaciones	1.200,00	-
Fotografía-catálogo	2.500,00	-
Publicidad	4.000,00	-
Dominio web	180	-
Patrocinios	4.000,00	-
Portes de venta	-	57,98
Pegatinas	-	57,98
Etiquetas	-	57,98
Consumibles de oficina	500	-
Totales	14.580	289,9
Sueldos	31.132,80	-
Seguros sociales	3.564,00	-
Totales	34.696,80	-

Además la compañía soportará en el momento de la creación unos gastos en concepto de constitución y primer establecimiento por importe de 3.500 €, que se registrarán directamente en balance (reservas negativas).

5.4.3. Política de inversión

Conforme a la estrategia de inversión formulada en el plan estratégico plurianual, los gastos de capital (inversiones) para el primer año de funcionamiento de la empresa aparecen en la tabla del apartado 4.3.1. Política de inversiones.

5.5. Punto muerto o umbral de rentabilidad

En la siguiente tabla aparece reflejado el cálculo del nivel de ventas a partir del cual la empresa comienza a tener beneficios en el primer año y, en función de la evolución de las diferentes magnitudes, en los años posteriores.

Tabla 19: Punto muerto en € (elaboración propia)

	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4
Ventas	115.960,00	121.758,00	127.845,90	134.238,20
Costes fijo	54.688,90	55.021,67	55.519,36	55.583,64
Costes variables	35.577,90	37.356,80	39.224,63	41.185,87
BAIT	25.693,20	29.379,54	33.101,90	37.468,69
CF/BAIT	2,13	1,87	1,68	1,48
Punto muerto	78.894,74	79.374,79	80.092,77	80.185,49

5.6. Plan de riesgos

A la hora de planificar, al comienzo del desarrollo de la actividad es esencial contar con un plan de riesgos (Project Management Institute, Inc, 2013).

Nos referimos al riesgo como una contingencia posible diferente del contenido de la planificación.

Así, los riesgos pueden ser favorables al éxito del proyecto, superiores a lo previsto (oportunidades), o contrarios al éxito, inferiores a lo previsto (amenazas).

Partiendo de las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis DAFO, la misión del plan de riesgos es medir la probabilidad de que sucedan, para potenciarlos o mitigarlos, y el impacto previsto en caso de que sucedan.

Hemos realizado un análisis cualitativo empleando un enfoque de análisis atendiendo a urgencia, manejabilidad e impacto en los resultados previstos y un análisis cuantitativo acudiendo a juicio de expertos⁶. A partir de estos análisis se ha establecido una distribución paramétrica de los riesgos conforme a la siguiente matriz de riesgos:

Figura 7: Matriz Probabilidad-impacto (fuente: www.inyes-latino.com)

Probabilidad	Amenazas					Oportunidades				
0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,1	0,2	0,4	0,4	0,2	0,1	0,05	0,03
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8	0,8	0,4	0,2	0,1	0,05
	Impacto en un objetivo									

	Riesgo Bajo
	Riesgo Medio
	Riesgo alto

⁶ Equipo directivo de una firma textil consolidada, el cual ha pedido confidencialidad.

Una vez realizado el análisis, hemos procedido a la confección de la siguiente tabla de riesgos, para delimitar su causa raíz, tipo de riesgo, probabilidad, impacto y potenciales respuestas en caso de que se materialicen.

Tabla 20: Riesgos (elaboración propia)

ID riesgo	Amenaza/ Oportunidad	Descripción del riesgo	Causa raíz	Tipo de riesgo	Probabilidad	Impacto	Respuesta potencial
R-01	Amenaza	Rivalidad entre competidores	Competencia	Medio	Media	Bajo	Reforzar la fidelización con los valores de marca
R-02	Amenaza	Políticas de precios agresivas	Costes	Medio	Baja	Medio	Mejorar la cadena de costes y transmitir relación calidad/precio
R-03	Amenaza/ Oportunidad	Entrada de nuevos competidores	Ausencia de barreras de entrada	Alto	Media	Medio	Reforzar la comunicación con el consumidor
R-04	Amenaza	Productos sustitutos	Evolución de tendencias	Bajo	Baja	Bajo	Potenciar los productos actuales
R-05	Amenaza/ Oportunidad	Poder de negociación de los consumidores	Mayor y más rápido conocimiento-comunicación	Alto	Media	Alto	Potenciar la transparencia de la compañía y los valores de la marca
R-06	Oportunidad	Agilidad en diseños y rotaciones	Escasa diferenciación del producto	Alto	Media	Alto	Generar nuevos diseños y agilizar su puesta en el mercado

5.7. Planes de carácter transversal

5.7.1. Plan de establecimiento

En este apartado se incorporan las necesidades que existen hasta el momento en que se inicie la actividad, así como su presupuesto estimado con independencia de la fecha en que se produzca su pago. Es decir, recogemos su coste pero no su movimiento de tesorería, que se recogerá en el apartado 6 del presente trabajo con el estudio de cash flow necesario.

Trata por tanto de ser un check list valorado y con entorno de fechas para asegurar que todo estará listo para el inicio de la actividad.

Los puntos que se han incorporado son:

- Legalizaciones de la sociedad: constitución, inscripción en el registro mercantil, altas en Hacienda Pública y Seguridad Social y registro de marca.
- Adquisiciones del inmovilizado material e inmaterial para el desarrollo de la actividad: ordenadores, cámaras, software de diseño, software informático e impresora textil.

- Diseño web: la configuración del mismo se realiza por los promotores, con lo cual en su valoración inicial sólo se incorpora el alquiler del dominio.
- Alquiler de almacén.
- Primeros diseños: realizados también por el equipo promotor con lo cual su valoración es cero.
- Contratación de proveedores siguiendo los parámetros establecidos.
- Promoción: se incluye la actividad de difusión en medios y redes sociales del próximo lanzamiento. Con ella se posicionará la página web en buscadores y en redes sociales, generando interés y posicionamiento para cuando se inicie la actividad.

El detalle de costes y entorno temporal, se especifica en la siguiente tabla:

Tabla 21: Resumen plan de establecimiento en € (elaboración propia)

Concepto	Previo al inicio de la actividad						
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7
Legalización							
Coste	0	3.660	0	0	0	0	0
Adq. Inmovilizado							
Coste	0	5.370	1.200	0	0	0	14.000
Contrato provee							
Coste	0	0	0	0	0	0	0
Diseño web							
Coste	0	0	180	0	0	0	0
Alquiler almacén							
Coste	0	0	0	0	0	1.200	0
Primeros diseños							
Coste	0	0	0	0	0	0	0
Promoción							
Coste	0	0	900	900	900	900	4.400
Total Coste	0	9.030	2.280	900	900	2.100	18.400
Total Gastos de establecimiento							33.610

5.7.2. Plan de lanzamiento

La compañía, desarrollará de manera destacada durante los primeros 4 meses, siguiendo lo establecido en el plan de ventas y en concordancia con el plan de marketing, una serie de actuaciones tendentes a asegurar la difusión del lanzamiento de la marca.

En esta línea, se han establecido las siguientes actuaciones:

- Inicio y desarrollo del blog de la marca como canal para buscar la difusión en redes sociales de la misma.

- Incorporación y presentación de referentes y prescriptores que se identifiquen con los valores de la marca, captando el tráfico que ellos puedan generar en internet.
- Canales de comunicación con los compradores de carácter participativo de modo que puedan sentirse valorados por la marca y comiencen a sentirla como propia.
- Test A/B online, tratando de afinar los gustos de los clientes potenciales para ajustar producción y diseños.
- Inicio de las campañas de captación y fidelización.
- Organización y celebración del primer evento offline de la marca.

El entorno temporal de desarrollo de las actividades de lanzamiento es el recogido en la siguiente tabla:

Tabla 22: Resumen plan de lanzamiento (elaboración propia)

Concepto	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
Blog de marca				
Actividad				
Referentes				
Búsqueda				
Canales				
Participación				
Test online				
Productos				
Campaña				
Captación				
Campaña				
Fidelización				
Primer evento				
Off line				

6. Plan Financiero

6.1. Supuestos de partida

Este plan financiero sigue el modelo propuesto por Durbán *et al*, (2009). En él se recogen todas las previsiones descritas en el plan estratégico propuesto anteriormente, así como las previsiones desarrolladas en el plan operativo anual formulado para el primer año de funcionamiento de la empresa.

Todos estos supuestos se resumen en un escenario base que podría quedar perfectamente definido en las siguientes tablas:

Tabla 23: Política de explotación y operaciones I (elaboración propia)

Precios	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4
Sudadera	30,00			
Camiseta	18,00			
Chaqueta	50,00			
Gorro	12,00			
Gorra	12,00			
Incremento de los precios		0,00%	0,00%	0,00%

Tabla 24: Política de explotación y operaciones II (elaboración propia)

Cantidades	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4
Sudadera	2.040			
Camiseta	580			
Chaqueta	560			
Gorro	880			
Gorra	480			
Incremento de las cantidades		5,00%	5,00%	5,00%

Tabla 25: Política de explotación y operaciones III (elaboración propia)

Costes de adquisición	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4
Sudadera	9,10			
Camiseta	3,80			
Chaqueta	15,00			
Gorro	4,50			
Gorra	4,50			
Incremento de los costes		0,00%	0,00%	0,00%

Tabla 26: Política de explotación y operaciones IV (elaboración propia)

IPC		1,00%	1,00%	1,00%
Evolución de los gastos de explotación				
	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4
Costes fijos	Euros	Incremento anual	Incremento anual	Incremento anual
Alquileres	1.200,00	1,00%	1,00%	1,00%
Suministros	400,00	1,00%	1,00%	1,00%
Asesoría	600,00	1,00%	1,00%	1,00%
Seguro reparaciones	1.200,00	1,00%	1,00%	1,00%
Fotografía- catálogo	2.500,00	1,00%	1,00%	1,00%
Publicidad	4.000,00	1,00%	1,00%	1,00%
Dominio web	180,00	1,00%	1,00%	1,00%
Patrocinios	4.000,00	1,00%	1,00%	1,00%
Consumibles oficina	500,00	1,00%	1,00%	1,00%
Personal	34.696,80	1,00%	1,00%	1,00%
Costes variables	% sobre ventas	% sobre ventas	% sobre ventas	% sobre ventas
Bolsas	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%
Portes de ventas	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%
Pegatinas	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%
Etiquetas	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%

Tabla 27: Política de inversiones (elaboración propia)

Inversiones	Situación inicial
Ordenadores	4.000,00
Cámaras	1.200,00
Impresora textil	14.000,00
Software diseño	750,00
Software ofimático	620,00
Registro de marca	160,00
Total	20.730,00

Tabla 28: Política de financiación (elaboración propia)

Préstamo	Situación inicial	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4
Importe	30.000,00				
Tipo de interés		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Amortizaciones financieras		25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Financiación básica	Situación inicial				
Emisión de capital social	40.000,00				

Tabla 29: Política de amortizaciones (elaboración propia. Fuente: www.boe.es)

Coefficientes de amortización	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4
Equipos	25%	25%	25%	25%
Programas	33%	33%	33%	1%
Registro de marca	100%	0%	0%	0%

Tabla 30: Política de crecimiento/rentabilidad (elaboración propia)

	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4
Ratio de reparto de dividendos (<i>payout</i>)	60%	70%	80%	90%

Tabla 31: Políticas de circulante (elaboración propia)

	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4
Días de existencia	30	30	30	30
Días de clientes	0	0	0	0
Tesorería operativa (% sobre gastos de explotación)	20%	20%	20%	20%
Días de pago a proveedores	90	90	90	90

Tabla 32: Fiscalidad (elaboración propia)

	Situación inicial	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4
Tasa fiscal (t)	25%	25%	25%	25%	25%

Tabla 33: Cálculos de valor (elaboración propia)

	Situación inicial	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4
Crecimiento del FCL a partir de 200x+4					0,00%
Coste de capital medio ponderado	10%				

Además se ha considerado a efectos de cálculo que el año cuenta con 360 días.

6.2. Cuadros financieros previsionales

A partir de la definición del supuesto base de partida, se ha procedido a la elaboración del plan financiero cuatrienal compuesto por los siguientes estados financieros de carácter previsional: recursos generados (incluyen la cuentas de resultados previsionales), necesidades netas del fondo de rotación, presupuesto de capital, presupuesto de tesorería y balances previsionales.

6.2.1. Estado previsional de recursos generados

Tabla 34: Cuadro de recursos generados (RRGG) (elaboración propia)

	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4
Ventas	115.960,00	121.758,00	127.845,90	134.238,20
Coste de ventas	35.288,00	37.052,40	38.905,02	40.850,27
Margen comercial bruto	80.672,00	84.705,60	88.940,88	93.387,92
Costes de operación fijos	49.276,80	49.769,57	50.267,26	50.769,94
Costes de operación variables	289,90	304,40	319,61	335,60
Recursos Generados	31.105,30	34.631,64	38.354,00	42.282,39
Amortizaciones	5.412,10	5.252,10	5.252,10	4.813,70
BAIT	25.693,20	29.379,54	33.101,90	37.468,69
Intereses	1.500,00	1.125,00	750,00	375,00
BAT	24.193,20	28.254,54	32.351,90	37.093,69
Impuesto de Sociedades	6.048,30	7.063,63	8.087,98	9.273,42
BN	18.144,90	21.190,90	24.263,93	27.820,27
Dividendos	10.886,94	14.833,63	19.411,14	25.038,24
Dotación a Reservas	7.257,96	6.357,27	4.852,79	2.782,03
Autofinanciación	12.670,06	11.609,37	10.104,89	7.595,73

Tabla 35: Cash flow de explotación (elaboración propia)

	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4
Ingresos de explotación	115.960,00	121.758,00	127.845,90	134.238,20
Gastos para obtener ingresos de explotación	84.854,70	87.126,36	89.491,90	91.955,80
Cash flow bruto de explotación (Qat)	31.105,30	34.631,64	38.354,00	42.282,39
Dotaciones de las amortizaciones	5.412,10	5.252,10	5.252,10	4.813,70
BAIT	25.693,20	29.379,54	33.101,90	37.468,69
Gastos financieros (intereses)	1.500,00	1.125,00	750,00	375,00
BAT	24.193,20	28.254,54	32.351,90	37.093,69
Impuesto de Sociedades	6.048,30	7.063,63	8.087,98	9.273,42
BN	18.144,90	21.190,90	24.263,93	27.820,27
Dotación a dividendo	10.886,94	14.833,63	19.411,14	25.038,24
Dotación a reservas	7.257,96	6.357,27	4.852,79	2.782,03
Autofinanciación	12.670,06	11.609,37	10.104,89	7.595,73
Cash flow de explotación después de impuestos (Qdt)	25.057,00	27.568,00	30.266,03	33.008,97

6.2.2. Estado de necesidades netas del capital corriente

Tabla 36: Necesidades netas de capital corriente (elaboración propia)

	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4
Existencias	2.940,67	3.087,70	3.242,09	3.404,19
Variación de existencias	2.940,67	147,03	154,39	162,10
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00
Variación de clientes	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesorería (real/objetivo)	9.913,34	10.014,79	10.117,38	10.221,11
Variación de tesorería	9.913,34	101,45	102,58	103,73
Variación de activos corrientes	12.854,01	248,49	256,97	265,83
Proveedores	9.557,17	9.299,86	9.764,85	10.253,09
Variación proveedores	9.557,17	-257,31	464,99	488,24
Dividendos a pagar	10.886,94	14.833,63	19.411,14	25.038,24
Variación de dividendos a pagar	10.886,94	3.946,69	4.577,51	5.627,10
Impuestos a pagar	6.048,30	7.063,63	8.087,98	9.273,42
Variación de impuestos	6.048,30	1.015,33	1.024,34	1.185,45
Variación de pasivos corrientes	26.492,41	4.704,72	6.066,84	7.300,79
Necesidades Netas Capital Corriente	-13.638,40	-4.456,23	-5.809,87	-7.034,96
Necesidades netas Acumuladas Capital Corriente	-13.638,40	-18.094,63	-23.904,51	-30.939,46

6.2.3. Presupuesto de capital

Tabla 37: Presupuesto de capital (elaboración propia)

	Situación inicial	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4
Presupuesto de inversiones					
1. Inversiones (Capex)	20.730,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. NNCC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Amortizaciones financieras	0,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
4. Reducciones de patrimonio	3.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total empleos	24.230,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Presupuesto financiero					
5. Autofinanciación	0,00	12.670,06	11.609,37	10.104,89	7.595,73
6. Financiación externa	70.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6.1. Capital social	40.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6.2. Préstamo	30.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Desinversiones en capital corriente	0,00	13.638,40	4.456,23	5.809,87	7.034,96
Total recursos	70.000,00	26.308,46	16.065,60	15.914,76	14.630,68
Superávits/Déficits del periodo	45.770,00	18.808,46	8.565,60	8.414,76	7.130,68
Superávits/Déficits acumulados	45.770,00	64.578,46	73.144,06	81.558,82	88.689,51

6.2.4. Presupuesto de tesorería

Tabla 38: Presupuesto de tesorería (elaboración propia)

	Situación inicial	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4
Cobros de explotación	0,00	115.960,00	121.758,00	127.845,90	134.238,20
Por ventas a clientes	0,00	115.960,00	121.758,00	127.845,90	134.238,20
Pagos de explotación	0,00	78.238,20	87.530,70	89.181,29	91.629,66
Por compras a proveedores	0,00	28.671,50	37.456,74	38.594,41	40.524,13
Alquileres	0,00	1.200,00	1.212,00	1.224,12	1.236,36
Suministros	0,00	400,00	404,00	408,04	412,12
Asesoría	0,00	600,00	606,00	612,06	618,18
Seguro reparaciones	0,00	1.200,00	1.212,00	1.224,12	1.236,36
Fotografía- catálogo	0,00	2.500,00	2.525,00	2.550,25	2.575,75
Publicidad	0,00	4.000,00	4.040,00	4.080,40	4.121,20
Dominio web	0,00	180,00	181,80	183,62	185,45
Patrocinios	0,00	4.000,00	4.040,00	4.080,40	4.121,20
Consumibles oficina	0,00	500,00	505,00	510,05	515,15
Personal	0,00	34.696,80	35.043,77	35.394,21	35.748,15
Bolsas	0,00	115,96	121,76	127,85	134,24
Portes de ventas	0,00	57,98	60,88	63,92	67,12
Pegatinas	0,00	57,98	60,88	63,92	67,12
Etiquetas	0,00	57,98	60,88	63,92	67,12
Flujo de tesorería de explotación	0,00	37.721,80	34.227,30	38.664,61	42.608,53

Cobros por op.Capital	70.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ampliaciones de capital	40.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Captación de pasivos a largo plazo	30.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos por op.Capital	20.730,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
por amortización de deuda financiera	0,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
por inversiones productivas	20.730,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de tesorería por operaciones de capital	49.270,00	-7.500,00	-7.500,00	-7.500,00	-7.500,00
Pagos por intereses de deuda	0,00	1.500,00	1.125,00	750,00	375,00
Pagos por dividendos	0,00	0,00	10.886,94	14.833,63	19.411,14
Flujo de tesorería retribución recursos financieros l/p	0,00	-1.500,00	-12.011,94	-15.583,63	-19.786,14
Pagos de Impuestos	0,00	0,00	6.048,30	7.063,63	8.087,98
Flujo de tesorería por operaciones de circulante	0,00	0,00	-6.048,30	-7.063,63	-8.087,98
Pago de gastos de constitución	3.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de tesorería por op.Extraordinarias	-3.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de tesorería neta	45.770,00	28.721,80	8.667,06	8.517,34	7.234,41
Saldos tesorería total (acumulada)	45.770,00	74.491,80	83.158,86	91.676,20	98.910,61

Tabla 39: Saldos y variaciones de tesorería (elaboración propia)

	Situación inicial	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4
Saldo de tesorería operativa	0,00	9.913,34	10.014,79	10.117,38	10.221,11
Saldo de tesorería no operativa	45.770,00	64.578,46	73.144,06	81.558,82	88.689,51
Saldo de tesorería total	45.770,00	74.491,80	83.158,86	91.676,20	98.910,61
Variación da tesorería operativa	0,00	9.913,34	101,45	102,58	103,73
Variación de tesorería no operativa	45.770,00	18.808,46	8.565,60	8.414,76	7.130,68
Variación da tesorería total	45.770,00	28.721,80	8.667,06	8.517,34	7.234,41

6.2.5. Balances previsionales

Tabla 40: Balances contables previsionales (elaboración propia)

	Situación inicial	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4
Activo fijo	20.730,00	15.317,90	10.065,80	4.813,70	0,00
Inmovilizado	20.730,00	20.730,00	20.730,00	20.730,00	20.730,00
AAI	0,00	-5.412,10	-10.664,20	-15.916,30	-20.730,00
Activo circulante	45.770,00	77.432,47	86.246,56	94.918,28	102.314,80
Existencias	0,00	2.940,67	3.087,70	3.242,09	3.404,19
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesorería global	45.770,00	74.491,80	83.158,86	91.676,20	98.910,61
Total activo	66.500,00	92.750,37	96.312,36	99.731,98	102.314,80
Fondos propios	36.500,00	43.757,96	50.115,23	54.968,02	57.750,04
Capital Social	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Reservas	-3.500,00	3.757,96	10.115,23	14.968,02	17.750,04
Pasivo exigible l/p	30.000,00	22.500,00	15.000,00	7.500,00	0,00
Préstamos a LP	30.000,00	22.500,00	15.000,00	7.500,00	0,00
Pasivo exigible c/p	0,00	26.492,41	31.197,12	37.263,97	44.564,76
Proveedores	0,00	9.557,17	9.299,86	9.764,85	10.253,09
Dividendos a pagar	0,00	10.886,94	14.833,63	19.411,14	25.038,24
H.P. Acreedora	0,00	6.048,30	7.063,63	8.087,98	9.273,42
Total pasivo y PN	66.500,00	92.750,37	96.312,36	99.731,98	102.314,80

Tabla 41: Balances financieros previsionales (elaboración propia)

	Situación inicial	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4
Activo no corriente	20.730,00	15.317,90	10.065,80	4.813,70	0,00
Fondo de rotación (AC-PC)	45.770,00	50.940,06	55.049,43	57.654,32	57.750,04
Total activo neto	66.500,00	66.257,96	65.115,23	62.468,02	57.750,04
Fondos propios	36.500,00	43.757,96	50.115,23	54.968,02	57.750,04
Pasivo no corriente	30.000,00	22.500,00	15.000,00	7.500,00	0,00
Total Pasivo neto	66.500,00	66.257,96	65.115,23	62.468,02	57.750,04

6.2.6. Control a priori

Tabla 42: Ratios de cash flow (elaboración propia)

Ratios de cash-flow	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4	Cálculo
Ratio residual	5,99%	4,08%	2,48%	1,14%	GF/Qdt
Ratio de rentabilidad	43,45%	53,81%	64,14%	75,85%	Div/Qdt
Ratio de mantenimiento	21,60%	19,05%	17,35%	14,58%	CAT/Qdt
Ratio de crecimiento	28,97%	23,06%	16,03%	8,43%	R/Qdt

Tabla 43: Rentabilidad económica (elaboración propia)

Ratios económicos	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4	Cálculo
Rentabilidad económica	38,64%	44,34%	50,84%	59,98%	Margen* Rotación
Rentabilidad económica	38,64%	44,34%	50,84%	59,98%	BAITn/ATNn-t

Tabla 44: Ratios de estructura financiera (elaboración propia)

Ratios de estructura financiera	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4	Cálculo
Endeudamiento (e)	51,42%	29,93%	13,64%	0,00%	FA/FP
Grado de dependencia financiera (Gd)	33,96%	23,04%	12,01%	0,00%	FA/FT
Grado de autonomía financiera (Ga)	66,04%	76,96%	87,99%	100,00%	FP/FT
Coste de los fondos propios (cfp)	24,88%	29,60%	35,31%	43,36%	Div/VCFP
Coste de los fondos ajenos (cfa)	6,67%	7,50%	10,00%	0,00%	GF/VCFA
Coste de los fondos totales (cft)	18,70%	24,51%	32,27%	44,01%	(Div+GF)/(VCFT)
Rentabilidad relativa (rn)	19,94%	19,83%	18,56%	15,98%	re-cft
Tipo de interés (i)	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	
re-i	33,64%	39,34%	45,84%	54,98%	
Tasa impositiva	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	
Rentabilidad financiera (rf)	49,71%	48,43%	48,42%	50,61%	$[re+(re-i)*en-1]*(1-t)$
Efecto financiero (Efin)	171,56%	145,62%	126,99%	112,51%	$(BAT/BAIT)*(ATNn-1/FPn-1)$
Efecto fiscal (Efis)	75,00%	75,00%	75,00%	75,00%	BN/BAT
Rentabilidad financiera	49,71%	48,43%	48,42%	50,61%	ret*Efin*Efis
Rentabilidad financiera	49,71%	48,43%	48,42%	50,61%	BNn/FPn-1

Tabla 45: Apalancamientos (elaboración propia)

Estudio apalancamientos	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4	Cálculo
	47,16%	45,19%	43,43%	41,41%	CF/V
	212,85%	187,28%	167,72%	148,35%	CF/BAIT
Grado de apalancamiento operativo (GAO)	312,85%	287,28%	267,72%	248,35%	(BAIT+CF)/BAIT
	5,84%	3,83%	2,27%	1,00%	GF/BAIT
	8,27%	5,31%	3,09%	1,35%	GF/BN
Grado de apalancamiento financiero (GAF)	142,58%	124,96%	111,07%	99,00%	GAF=(ATN/FP)* (BAT/BAIT)
Grado de apalancamiento total	446,06%	358,97%	297,36%	245,86%	GAO*GAF

Tabla 46: Ratios de circulante (elaboración propia)

Ratios de circulante	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4	Cálculo
Días de existencias (d1)	30	30	30	30	
Días de clientes (d2)	0	0	0	0	
Días de proveedores (d3)	90	90	90	90	
Periodo de maduración final (pmin)	-60	-60	-60	-60	d1+d2-d3
Solvencia total o ratio de garantía	189,32%	208,48%	222,80%	229,59%	AT/FA
Solvencia técnica o ratio de circulante	292,28%	276,46%	254,72%	229,59%	AC/PC
Accid test	281,18%	266,56%	246,02%	221,95%	(CL+T)/PC
Liquidez inmediata	281,18%	266,56%	246,02%	221,95%	T/PC

6.2.7. Flujos de caja libres para la deuda y para el accionista

Tabla 47: Flujos de caja (elaboración propia)

	Situación inicial	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4
BAIT	0,00	25.693,20	29.379,54	33.101,90	37.468,69
BAIT(1-t)	0,00	19.269,90	22.034,65	24.826,43	28.101,52
Amortizaciones	0,00	5.412,10	5.252,10	5.252,10	4.813,70
BAIT(1-t)+Amortizaciones	0,00	24.682,00	27.286,75	30.078,53	32.915,22
Variación Act Fijo	20.730,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variación NOF	0,00	-2.751,46	-509,54	-1.232,37	-1.407,86
Pagos extraordinarios	3.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de caja libre (FCL)	-24.230,00	27.433,46	27.796,29	31.310,89	34.323,07
Intereses	0,00	1.500,00	1.125,00	750,00	375,00
Intereses(1-t)	0,00	1.125,00	843,75	562,50	281,25
Variación DEUD FIN.	30.000,00	-7.500,00	-7.500,00	-7.500,00	-7.500,00
Flujo de caja deuda (FCD)	-30.000,00	8.625,00	8.343,75	8.062,50	7.781,25
Flujo de caja accionistas (FCL-FCD)	5.770,00	18.808,46	19.452,54	23.248,39	26.541,82
BN	0,00	18.144,90	21.190,90	24.263,93	27.820,27
Amortizaciones	0,00	5.412,10	5.252,10	5.252,10	4.813,70
Variación Act Fijo	20.730,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variación NOF	0,00	-2.751,46	-509,54	-1.232,37	-1.407,86
Pagos extraordinarios	3.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variación DEUD FIN.	30.000,00	-7.500,00	-7.500,00	-7.500,00	-7.500,00
FCA	5.770,00	18.808,46	19.452,54	23.248,39	26.541,82
Destino del FCA	5.770,00	18.808,46	19.452,54	23.248,39	26.541,82
Dividendos pagados	0,00	0,00	10.886,94	14.833,63	19.411,14
Ampliaciones de capital	-40.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variación Tes. No operativa	45.770,00	18.808,46	8.565,60	8.414,76	7.130,68

Tabla 48: Cálculos valor empresa (elaboración propia)

	Situación inicial	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4
Flujos de caja libre	-24.230,00	27.433,46	27.796,29	31.310,89	34.323,07
Crecimiento del flujo de caja libre a partir de 200x+4					0,00
Coste de capital medio ponderado (CCMP)	10,00%				10,00%
Valor de continuación					343.230,74
Flujos de caja para descontar	-24.230,00	27.433,46	27.796,29	31.310,89	377.553,82
VAN proyecto	305.080,33				
Tir proyecto	162,21%				
VAN proyecto (tir)	0,00				
FCL acumulado	-24.230,00	3.203,46	30.999,75	62.310,64	96.633,72
Payback		Recupera			
VC deuda	30.000,00				
VMFP	275.080,33				
VCFP	36.500,00				
Precio relativo	7,54				

6.3. Análisis del plan financiero

6.3.1. Viabilidad

Del análisis realizado se concluye que el plan es viable porque el saldo acumulado final del presupuesto de capital es superior a cero, con lo cual se garantiza que el plan financiero cuenta con recursos suficientes para atender todas las aplicaciones de fondos vinculadas al desarrollo del plan estratégico.

Además, no parece necesario alisar el presupuesto previsto porque al comparar el saldo acumulado final con el volumen de ventas se puede deducir que el saldo de tesorería no operativa en el balance final no resulta excesivo y, por tal motivo, se puede entender como asumible.

Aplicamos la misma metodología para el análisis de los saldos acumulados intermedios del presupuesto de capital. Al no ser ninguno negativo y al considerarlos próximos a cero por la misma razón, no es necesario proceder a su alisado. En consecuencia, este presupuesto se entiende como definitivo.

6.3.2. Efectuabilidad

Antes de analizar la efectuabilidad del proyecto cabe decir que se está trabajando con flujos de caja anuales en euros corrientes, sin tener en cuenta el posible efecto de la inflación, y es por este motivo, que los tipos de descuento que se utilizan son nominales y el tir calculado tiene carácter nominal.

Para analizar la efectuabilidad del proyecto (Fernández, 1999) se van a descontar los flujos de caja libre y el valor de continuación –se asume crecimiento nulo de los flujos de caja libre a partir del cuarto año- con el coste de capital medio

ponderado (CCMP). Para su cálculo, se emplea como coste de la deuda el 5%, tipo fiscal efectivo por impuesto de sociedades del 25%, coste de los fondos propios 11% y ratio a valores de mercado entre deuda y la totalidad de los recursos financieros empleados del 15%. En consecuencia, el coste de capital medio ponderado (CCMP) será del 10%. Estas hipótesis son asumidas a partir de las opiniones de los socios promotores.

Como resultado de todo lo anterior, el VAN del proyecto asciende a 305.080,33 €. Por tal motivo se puede concluir que el proyecto es factible.

Calculamos la TIR del proyecto 162,21% y se comprueba que es superior al coste de capital, volviéndose a ratificar su factibilidad.

La inversión inicial se recuperaría el primer año.

A la determinación del valor de mercado de los fondos propios se puede llegar a partir del VAN del proyecto, dado que este informa del valor de mercado de la totalidad de la empresa (fondos propios y ajenos). A efectos de cálculo, podemos asumir que el valor de mercado de la deuda es igual a su valor contable en el momento cero. Restando este valor (30.000 €) del VAN del proyecto concluimos que el valor de mercado de los fondos propios asciende a 275.080,33 €. Comparándolo con el valor contable de los fondos propios, el precio relativo resulta superior a la unidad, con lo cual, se podría afirmar que la implantación del plan estratégico de esta empresa en los términos formulados contribuye de manera positiva a la creación de valor para el accionista.

6.3.3. Análisis de sensibilidad

El análisis de los diferentes grados de apalancamiento nos indica como varía el beneficio antes de intereses e impuesto ante un cambio en la ventas (operativo), como varía el beneficio del ejercicio ante cambios en el beneficio antes de intereses e impuestos (financiero) y como varía el beneficio del ejercicio cuando hay una variación de las ventas (de gestión). En este sentido, se puede afirmar que tal como se observa con claridad en la tabla 45, durante el horizonte de planificación se produce un desapalancamiento operativo motivado por la pérdida de peso de los costes fijos respecto al BAIT y un desapalancamiento financiero como consecuencia de la amortización financiera de la deuda y el menor gasto por intereses. Como consecuencia de lo anterior, el grado de apalancamiento de gestión es cada vez menor. Ello implica que como consecuencia de la mayor flexibilidad operativa, el beneficio antes de intereses e impuestos es menos sensible a la variación de las

ventas y que como resultado de una política de capital basada en la financiación con fondos propios el beneficio neto es menos sensible a oscilaciones del BAIT.

Analizamos la sensibilidad del VAN del proyecto a dos variables, por un lado a la variación de las ventas y por otro lado a la política de existencias, ya que se ha considerado una variable importante porque, como hemos comentado anteriormente, la rotación de diseños es un factor clave para la compañía.

El supuesto base parte de 30 días de existencias y de un incremento de un 5% anual de las ventas.

En la tabla 50 se muestra cómo reacciona el VAN ante cambios en dichas variables.

Concluimos que aunque se aumenten los días de existencias hasta 190, si se es capaz de mantener el crecimiento de las ventas, el VAN seguiría siendo positivo.

También hemos podido comprobar que las ventas podrían decrecer hasta en un 41,35% sobre el supuesto base para que el proyecto siguiese siendo ejecutable.

Es oportuno analizar también la sensibilidad del VAN del proyecto ante diferentes CCMP. El TIR marca el tipo de descuento a partir del cual el VAN sería negativo. En el rango de tipos estudiado en la tabla 49 se observa que el VAN siempre es positivo.

Los resultados de dichos análisis se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 49: Análisis de sensibilidad I (elaboración propia)

CCMP	VAN	CCMP	VAN
1,00%	3.391.934,27	11,00%	274.091,33
2,00%	1.676.057,41	12,00%	248.297,06
3,00%	1.104.274,84	13,00%	226.497,62
4,00%	818.510,04	14,00%	207.836,01
5,00%	647.147,93	15,00%	191.683,78
6,00%	532.983,71	16,00%	177.569,65
7,00%	451.501,16	17,00%	165.133,26
8,00%	390.442,33	18,00%	154.094,35
9,00%	342.997,33	19,00%	144.231,71
10,00%	305.080,33	20,00%	135.368,38

Tabla 50: Análisis de sensibilidad II (elaboración propia)

Crecimiento de las uds vendidas	Días de stock									
	10	30	50	70	90	110	130	150	170	190
-62,50%	-169.698,35	-169.856,69	-170.015,03	-170.173,37	-170.331,70	-170.490,04	-170.648,38	-170.806,72	-170.965,06	-171.123,39
-55,00%	-109.466,37	-109.624,71	-109.783,04	-109.941,38	-110.099,72	-110.258,06	-110.416,40	-110.574,73	-110.733,07	-110.891,41
-47,50%	-49.234,39	-49.392,72	-49.551,06	-49.709,40	-49.867,74	-50.026,07	-50.184,41	-50.342,75	-50.501,09	-50.659,43
-40,00%	10.997,60	10.839,26	10.680,92	10.522,58	10.364,25	10.205,91	10.047,57	9.889,23	9.730,90	9.572,56
-32,50%	69.066,83	68.908,49	68.750,15	68.591,82	68.433,48	68.275,14	68.116,80	67.958,46	67.800,13	67.641,79
-25,00%	116.399,06	116.240,72	116.082,38	115.924,04	115.765,70	115.607,37	115.449,03	115.290,69	115.132,35	114.974,01
-17,50%	163.608,96	163.450,62	163.292,28	163.133,94	162.975,61	162.817,27	162.658,93	162.500,59	162.342,25	162.183,92
-10,00%	210.818,86	210.660,52	210.502,18	210.343,85	210.185,51	210.027,17	209.868,83	209.710,49	209.552,16	209.393,82
-2,50%	258.028,76	257.870,42	257.712,09	257.553,75	257.395,41	257.237,07	257.078,73	256.920,40	256.762,06	256.603,72
5,00%	305.238,66	305.080,33	304.921,99	304.763,65	304.605,31	304.446,98	304.288,64	304.130,30	303.971,96	303.813,62
12,50%	352.448,57	352.290,23	352.131,89	351.973,55	351.815,22	351.656,88	351.498,54	351.340,20	351.181,86	351.023,53
20,00%	399.658,47	399.500,13	399.341,79	399.183,46	399.025,12	398.866,78	398.708,44	398.550,10	398.391,77	398.233,43
27,50%	446.868,37	446.710,03	446.551,70	446.393,36	446.235,02	446.076,68	445.918,34	445.760,01	445.601,67	445.443,33
35,00%	494.078,27	493.919,94	493.761,60	493.603,26	493.444,92	493.286,58	493.128,25	492.969,91	492.811,57	492.653,23
42,50%	541.288,18	541.129,84	540.971,50	540.813,16	540.654,83	540.496,49	540.338,15	540.179,81	540.021,47	539.863,14
50,00%	588.498,08	588.339,74	588.181,40	588.023,07	587.864,73	587.706,39	587.548,05	587.389,71	587.231,38	587.073,04

7. Conclusiones

A continuación se presentan las principales conclusiones a las que se ha llegado con la elaboración de este plan estratégico y su análisis económico financiero.

En primer lugar, y como conclusión más destacada del presente trabajo, se puede afirmar que, con los supuestos de partida derivados de las diferentes políticas y estrategias funcionales contenidos en el plan estratégico plurianual, el proyecto es viable desde el punto de vista financiero y contribuye a crear valor para el accionista.

En cuanto a la viabilidad, se puede comprobar que en el presupuesto de capital existe un superávit acumulado final. Esto significa que el proyecto genera o capta los recursos financieros suficientes para atender las necesidades de fondos que implica su realización. Por otra parte, no es preciso proceder al alisamiento de los saldos acumulados intermedios porque están dentro de los márgenes admisibles para la tesorería no operativa.

En lo referido a la creación de valor (efectuabilidad), se comprueba que el valor actual neto del proyecto es positivo –o que el tipo interno de rentabilidad del proyecto supera al coste de capital medio ponderado sugerido por los socios promotores-. Asumiendo que en el momento inicial del proyecto el valor de mercado de la deuda se puede considerar equivalente a su valor contable, es fácilmente constatable que el valor de mercado de los fondos propios es positivo (valor actual neto para los accionistas mayor que cero). Ello permitiría afirmar que el proyecto genera para sus socios una tasa interna de rentabilidad superior al coste de oportunidad de los fondos propios. Si se analiza la relación entre el valor de mercado de los fondos propios y su valor contable en el momento inicial (precio relativo) se comprueba que aquella es mayor que la unidad, con lo cual se ratifica que este proyecto es creador de valor para los accionistas.

Del análisis de sensibilidad del VAN del proyecto a diferentes niveles de coste de capital medio ponderado, se podría concluir que dado que el tir del proyecto es elevado (162,21%), el rango de tipos de descuento analizado siempre proporcionan un VAN positivo.

Un aspecto que procede destacar es que las decisiones adoptadas no contribuyen a aprovechar los efectos positivos derivados del endeudamiento, a juzgar por la evolución del ratio de endeudamiento. Si el proyecto genera una rentabilidad económica alta, el coste de la deuda es constante y además la devolución de la deuda se produce con celeridad, el ratio de endeudamiento disminuye al tiempo que la

diferencia entre la rentabilidad económica y el coste de la deuda se hace cada vez mayor. En consecuencia, la rentabilidad de los fondos propios no experimenta con toda la intensidad deseable el efecto de un apalancamiento financiero positivo. En este caso, los socios, con su decisión de no endeudarse más, no buscan una estructura financiera óptima, ni siquiera la expansión de la rentabilidad financiera a través de la política de financiación, sino que están utilizando un planteamiento mucho más conservador que les lleva a emplear como fuente principal de financiación la que cuenta con un coste mayor (fondos propios). En este tipo de proyectos, máxime cuando se trata de la primera experiencia empresarial, se opta por un orden de prelación de las fuentes de financiación como el siguiente:

1. Autofinanciación a través de la retención de beneficios y creación de fondos de amortización acumulada.
2. Endeudamiento, normalmente de carácter bancario y con unos plazos de amortización con vencimientos más bien reducidos.
3. Ampliaciones de capital para dar entrada a nuevos socios.

Este enfoque coincide con el modelo de decisión de elección de recursos financieros conocido como *Pecking Order* (Arnold, 2008). Estas decisiones se deben a que tradicionalmente han existido en el contexto financiero español barreras objetivas para que las pequeñas y medianas empresas pudiesen acceder a una financiación a largo plazo adaptada a sus necesidades. En este sentido, el plan financiero que ahora se presenta podría considerarse un ejemplo de cómo la financiación de nuevos proyectos se basa más en los recursos que los promotores puedan aportar o en la capacidad del propio proyecto para generar autofinanciación, que en la obtención de recursos financieros externos procedentes de terceros en forma de deuda a largo plazo o de capital propio.

La otra cara de la moneda es que el ratio de solvencia total de la empresa aumenta y que, cuando el escenario financiero sea distinto y los promotores hayan relajado su aversión al riesgo, tendrán una empresa solvente lo cual facilitará las posibilidades de endeudamiento si optan por ello.

8. Referencias bibliográficas

- Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, Prentice Hall. Citado en Hill, C.W.L.; Jones, G.R. (1996). *Administración Estratégica. Un enfoque intergrado*. (3ª ed). Bogotá: Mc GrawHill,
- Armstrong, G.; Kotler, P.; Merino, M.J.; Pintado, T.; Juan, J.M. (2011). *Introducción al marketing*. (3ª ed). Madrid: Pearson,
- Arnold, G (2008). *Corporate Financial Management* (fourth edition). England: Prentice Hall, FT.
- Bueno Campos, E.; Morcillo Ortega, P.; Salmador Sánchez, M.P. (2006). *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide.
- Durbán, S.; Irimia, A.I.; Oliver, M.D.; Palacín, M.J. (2009). *Planificación financiera en la práctica empresarial*. Madrid: Pirámide.
- Fernández, P. (1999). *Valoración de empresas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
- Project Management Institute, Inc (2013). *A guide to Project Management Body of Knowledge (Pmbok Guide)* (fifth edition). U.S: ANSI.
- Santesmases, M. (2012). *Marketing. Conceptos y Estrategias* (6ª ed). Madrid: Pirámide.

Textos electrónicos

- Arturo, K (13 de agosto de 2013). La diferenciación. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/la-diferenciacion/> (último acceso 10/04/2015).
- España. Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del impuesto sobre sociedades. *Boletín Oficial del Estado*, 27 de noviembre de 2014, núm. 288. Recuperado de <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-12328> (último acceso 01/06/2015).
- Gobierno de España, Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2015). Salario Mínimo Interprofesional (últimos 5 años). <http://www.seg-social.es> (último acceso 14/05/2015).

Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (2015). <http://www.informa.es/soluciones-financieras/sabi>. (último acceso 14/05/2015).

9. Anexos

Anexo 1: Propuesta inversores

Correo recibido por los promotores de la marca del Centro de negocios

Avante:

“De: **Avante Centro de Negocios** <info@avantevilalba.com>

Fecha: 9 de marzo de 2015, 16:38

Asunto: Inversión en OD

Para: olddogsclothing@gmail.com

Buenas tardes.

Me pongo en contacto con vosotros desde Avante para presentarnos y plantear la posibilidad de colaboración.

¿Quiénes somos?

Avante es una empresa de inversión en proyectos empresariales. Seleccionamos e invertimos en proyectos que nos gustan, con los que empatizamos y con los que queremos avanzar, aportando todos los recursos necesarios.

Avante es una empresa que se encuadra dentro de un conglomerado mayor que aglutina empresas especializadas en varios sectores: inmobiliario, inversión mobiliaria, tecnológicas, y agrícolas.

¿Qué hacemos?

Nuestro objetivo es invertir en empresas o proyectos que cumplan una serie de requisitos y que consideramos que tienen una gran proyección. Buscamos empresas con un producto innovador o diferenciado, con calado en el mercado y comprometidas con sus clientes.

¿Qué ofrecemos?

Lo que ofrecemos se encuadra en tres puntos:

- Financiación. Aportamos todo el capital necesario para financiar el crecimiento y desarrollo de la compañía.
- Asesoramiento y colaboración. Desde el primer momento colaboramos con la empresa desarrollando las funciones que se estimen convenientes y asesorando en la toma de decisiones.
- Contactos. Aportamos una gran cantidad de contactos fruto de los demás proyectos empresariales que tenemos en marcha y que representan uno de los puntos fuertes de nuestra compañía.

Con estas premisas y en el caso de que estéis interesados en la entrada de capital y socios en OLD DOGS, les proponemos tener una reunión en la que exponeros en

profundidad nuestro proyecto y valorar la posibilidad de inversiones.

Reciban un cordial saludo,

Santiago Paredes Rivas
Responsable de Inversiones
Avante
982-887421
info@avantevilalba.es
www.avantevilalba.es”

Anexo 2: Resultados encuesta

Los promotores dirigieron imágenes de prendas de estas marcas a 1.000 personas y se les pedía que respondieran diciendo a qué marca correspondía la prenda de la imagen, si es que la reconocían. Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla:

Competidor	Identificación	Error de identificación	Desconocimiento	No contesta
<i>Vazva</i>	48%	32%	12%	8%
<i>New Wave</i>	40%	35%	18%	7%
<i>Pure Surfing Co</i>	32%	27%	38%	3%
<i>Galifornia</i>	35%	32%	28%	5%

Los resultados más llamativos fueron:

- Sólo una marca es reconocida sin error por uno de cada dos encuestados.
- Los errores en la identificación son prácticamente tantos como el desconocimiento de la marca.

Lo que lleva a concluir que el grado de diferenciación es escaso.

Anexo 3: Presupuesto proveedores



PRESUPUESTO 115/16

CLIENTE	FECHA
OLD DOGS CLOTHING, S.L	02/02/2015
CIF: B70426713	
DIRECCION	
C/Castíneiras de abaixo, 7 7º 15006 A Coruña	
CONCEPTO	IMPORTE
Sudaderas (> 500 unidades)	6,6€/u
Impresión y otros	2,5€
Camisetas(> 500 unidades)	1,8€/u
Impresión y otros	2€
Chaquetas (> 500 unidades)	13€/u
Impresión y otros	2€
Gorros(> 500 unidades)	3€/u
Laser en cuero y otros	1,5€
Gorras(> 500 unidades)	3€/u
Laser en cuero y otros	1,5€

Inscrita en el Registro Mercantil de La Coruña en el Tomo 3.490, folio 96 hoja nº C-50.217 Inscripción 1ª - Duettone, s.l. C.I.F. B-70377270

C/Sinforiano López, 6 bajo
15005 La Coruña

M. 605 802 369/666 445 661 - T. 981 24 85 95
e-mail: info@duettone.es