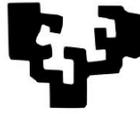


eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

# PLAN DE NEGOCIO DE UNA E-COMMERCE ESPECIALIZADA EN MODA

Trabajo Fin de Grado



UXMO

Autora: Uxue Morejón Bueno  
Tutor: Eduardo San Miguel Osaba  
Facultad de Economía y Empresa  
(Sección Gipuzkoa) 2018-2019

## RESUMEN

En este proyecto de fin de grado se desarrolla el plan de empresa para la firma UXMO, y los principales aspectos necesarios para su puesta en marcha y funcionamiento. El principal objetivo de este negocio se centra en ofrecer, a través de Internet exclusivamente, una gran variedad de ropa cuyos diseños son exclusivos de la marca, ya que son diseñados por y para la propia empresa. Se realiza un estudio externo e interno de una pequeña empresa que quiere aprovechar el actual crecimiento de dicha tendencia del E-Commerce, beneficiándose también de las ventajas que ofrece tal y como una reducción de costes o la oportunidad de abarcar más zonas geográficas.

En este trabajo se detallan algunos de los pasos para la implantación del negocio y su puesta en marcha, pero, sobre todo, trataremos de ver si es viable comercial y financieramente.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	7
1.2 OBJETIVOS	7
1.3 METODOLOGÍA	8
1.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO	9
<b>2. EL ECOMMERCE Y EL MARKETING DIGITAL</b>	<b>10</b>
2.1 ORIGEN Y DEFINICIÓN DEL E-COMMERCE	10
2.2 EVOLUCIÓN DEL ECOMMERCE	11
2.3 DIFERENCIAS ENTRE LA VENTA FÍSICA Y ONLINE	15
2.4 FACTORES CLAVE EN EL ÉXITO DE UN COMERCIO ELECTRÓNICO	16
2.5 EL MARKETING DIGITAL	17
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO</b>	<b>20</b>
3.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	20
3.2 APORTACIONES NOVEDOSAS DEL NEGOCIO	20
<b>4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	<b>24</b>
4.1 ANÁLISIS EXTERNO	24
4.1.1 MACROENTORNO	24
4.1.2 MICROENTORNO	35
4.2 ANÁLISIS INTERNO	41
4.2.1 MISIÓN, VISIÓN, VALORES	41
4.2.2 PRODUCTO/SERVICIO	42
4.3 ANÁLISIS DAFO	43
4.4 OBJETIVOS A ALCANZAR	45
4.5 ESTRATEGIAS	46
<b>5. PLAN COMERCIAL</b>	<b>48</b>
5.1 POLÍTICA DE PRODUCTO	48
5.2 POLÍTICA DE PRECIOS	49
5.3 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	50
5.4 POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN	60
5.5 PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL	62
<b>6. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO</b>	<b>63</b>
6.1 INVERSIÓN PREVISTA Y POLÍTICA DE AMORTIZACIONES	63
6.2 FUENTES DE FINANCIACIÓN	65
6.3 PREVISIÓN DE VENTAS ANUALES	65
6.4 ESTIMACIÓN DE LOS COSTES FIJOS Y VARIABLES	67
6.5 RENTABILIDAD PREVISTA	70
<b>7.CONCLUSIONES</b>	<b>78</b>
<b>8.BIBLIOGRAFIA</b>	<b>80</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> TOP 10 países E-Commerce	12
<b>Tabla 2:</b> Comercio Tradicional vs. Comercio Electrónico	15
<b>Tabla 3:</b> Desempleo de España	28
<b>Tabla 4:</b> Estrategia Corporativa	47
<b>Tabla 5:</b> Pros y contras de Wix	54
<b>Tabla 6:</b> Acciones a realizar por UXMO	62
<b>Tabla 7:</b> Inversión inicial prevista	64
<b>Tabla 8:</b> Coeficientes máximos anuales de amortización	64
<b>Tabla 9:</b> Ingresos previstos	66
<b>Tabla 10:</b> Cantidad de prendas a vender mensualmente el primer año	66
<b>Tabla 11:</b> Estimación costes fijos	68
<b>Tabla 12:</b> Estimación costes variables	69
<b>Tabla 13:</b> Gastos variables detallados	69
<b>Tabla 14:</b> Flujos netos de caja para los primeros 5 años del negocio	71
<b>Tabla 15:</b> Ingresos previstos en el escenario 2	74
<b>Tabla 16:</b> Estimación costes fijos escenario 2	74
<b>Tabla 17:</b> Estimación costes variables escenario 2	75
<b>Tabla 18:</b> Flujos netos de caja para los primeros 5 años del negocio escenario	76

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Evolución de compradores online	13
<b>Gráfico 2:</b> Dispositivos más utilizados para la compra online	13
<b>Gráfico 3:</b> Categorías de compras	14
<b>Gráfico 4:</b> Tasa de variación anual del PIB en España	27
<b>Gráfico 5:</b> Aportación de la moda al PIB	28
<b>Gráfico 6:</b> IPC España anual	29
<b>Gráfico 7:</b> Inversión publicitaria en Redes Sociales	32
<b>Gráfico 8:</b> Seguimiento de marcas en Redes Sociales	33
<b>Gráfico 9:</b> Clasificación por número de usuarios	34
<b>Gráfico 10:</b> Subidas y bajadas en función del uso por usuario	34
<b>Gráfico 11:</b> Análisis DAFO	45
<b>Gráfico 12:</b> Estructura Marketing Mix	48

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>Imagen 1:</b> Chaqueta con cinturón y cuello chal	21
<b>Imagen 2:</b> Chaqueta cruzada con solapas amplias	21
<b>Imagen 3:</b> Blusa con chorrera	21
<b>Imagen 4:</b> Falda con pliegues	21
<b>Imagen 5:</b> Pantalón con perneras de volante	21
<b>Imagen 6:</b> Pantalón mariposa	21
<b>Imagen 7:</b> Top sujetador cuerpo entero	22
<b>Imagen 8:</b> Vestido tipo toga	22
<b>Imagen 9:</b> Blusa con lazo al cuello	22
<b>Imagen 10:</b> Vestido de dos piezas	22
<b>Imagen 11:</b> Vestido princesa	22
<b>Imagen 12:</b> Vestido con corpiño	22
<b>Imagen 13:</b> Introducción Página Web	52
<b>Imagen 14:</b> Presentación de la Marca en Página Web	52
<b>Imagen 15:</b> Visualización de nuestros productos en Página Web	53
<b>Imagen 16:</b> Contacto Página Web	53
<b>Imagen 17:</b> Diferencia SEO – SEM	57
<b>Imagen 18:</b> Diferencias entre usuarios vs. No usuarios de RRSS	58

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El presente Trabajo de Fin de Grado consiste en la elaboración de un plan de negocio de una empresa que ofrecerá un servicio de venta online especializado en moda, concretamente en ropa de mujer, para eventos especiales, siempre teniendo en cuenta las tendencias más actuales.

La principal razón de la elaboración de este plan de negocio es superar el reto, a nivel personal, que supone la creación de una nueva empresa, desde el nacimiento de la idea inicial del proyecto hasta la implantación del mismo. Para ello, trataré de recopilar toda la documentación e información necesaria además de aplicar lo aprendido en el Grado de Administración y Dirección de Empresas.

A modo de justificar la elección del tipo de negocio, tengo que decir que la moda es una de mis pasiones desde bien pequeña. Es algo que me ha inculcado mi madre, que ha sido modista y a quien siempre he visto confeccionando trajes y vestidos. De hecho, he ido a algunos eventos con ropa diseñada por mí y confeccionada por mi madre.

Este proyecto, en caso de resultar viable, me planteo ponerlo en marcha en un futuro próximo.

### 1.2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este proyecto es analizar la viabilidad comercial y económico-financiera del negocio.

Por tanto, partiendo de dicho objetivo general, se proponen a continuación los siguientes objetivos particulares del proyecto:

- Justificar la relevancia del servicio a prestar realizando el estudio del E-Commerce.
- Realizar un análisis, tanto interno como externo, para saber qué dificultades se tendrán que afrontar a la hora de poner en marcha el negocio y en qué fortalezas nos podremos apoyar para superarlas.

- Definir el plan de marketing y las acciones de marketing para obtener un éxito empresarial.
- Realizar el plan financiero de la empresa, así como el estudio de su viabilidad económica.

Realizar este plan, además, nos va a ayudar a analizar las causas de las posibles desviaciones que se produzcan y rectificar a tiempo. Del mismo modo, nos ayudará a detectar posibles oportunidades que puedan surgir a lo largo de la realización del mismo y, sobre todo, a posibles actualizaciones que deban realizarse a medida que avanza el negocio.

Lo que se quiere lograr mediante este trabajo es poder controlar el desarrollo de la actividad desde la fase de inicio, contrastando nuestras previsiones con los hechos reales y, a poder ser, sacarle la mayor rentabilidad posible.

### 1.3. METODOLOGÍA

La metodología que se ha llevado a cabo a la hora de elaborar el presente proyecto, se basa en la adquisición de información a través de diferentes vías. Mayoritariamente la información recogida ha sido a través de fuentes literarias: libros e internet.

No obstante, cabe mencionar que también nos hemos basado en los datos de instituciones oficiales como son el Instituto Nacional de Estadística o el Boletín Oficial del Estado, entre otros.

Además de acceder a portales gubernamentales, se han consultado manuales de diferentes asignaturas cursadas durante los cuatro años del Grado de Administración y Dirección de Empresas. A lo largo del estudio, también se ha incluido información de diarios nacionales como por ejemplo del periódico Expansión o La Vanguardia, así como algunos consejos de gente cercana que cuenta con negocios de moda propios.

#### 1.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Comenzaremos estudiando la situación de partida del negocio mediante una breve descripción. Hablaremos del tipo de negocio del que se trata y de cómo ha evolucionado este tipo de venta durante la historia. La importancia que tiene actualmente el Marketing Digital y el Internet sobre todo. Después de describir la idea de negocio más al detalle, procederemos a realizar, dentro del análisis estratégico, un diagnóstico externo para poder situarnos en el contexto global de la empresa. Para ello, se hará uso de herramientas trabajadas a lo largo del Grado de Administración y Dirección de Empresas cursado, como por ejemplo el estudio de la competencia o el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

A continuación, se llevará a cabo el análisis de los factores internos, donde se detallará la misión, visión y valores, así como el servicio a prestar. El análisis DAFO resumirá los puntos clave tanto del análisis externo como del interno. Esto nos permitirá establecer objetivos y definir las estrategias a seguir.

Una vez realizado todo esto, detallaremos los diferentes apartados del marketing mix que forman parte del plan comercial. Al tratarse de una empresa unipersonal no hemos considerado necesario realizar un plan de recursos humanos. Además, al dejarse el proceso productivo en manos de fabricantes, con los que todavía no se ha contactado, tampoco se ha realizado un plan de producción.

Para finalizar, estudiaremos la viabilidad económica-financiera del negocio mediante un plan en el que hallaremos también la rentabilidad prevista que obtendremos y, por último, detallaremos las conclusiones extraídas del plan de negocio realizado.

## 2. EL E-COMMERCE Y EL MARKETING DIGITAL

Antes de comenzar con el plan de negocio de la empresa considero interesante realizar una breve aproximación al comercio electrónico y al marketing digital por tratarse la empresa objeto de estudio de un negocio que va a desarrollar su actividad a través de internet.

### 2.1. ORIGEN Y DEFINICIÓN DEL E-COMMERCE

El comercio electrónico no hubiera sido posible sin la llegada de la computadora personal. En 1979, Michael Aldrich creó una fusión entre un ordenador personal, la televisión y la red de telecomunicaciones. A esta tecnología se le denominó teleshopping y, posteriormente, comercio electrónico.

En 1995 aparecieron las principales empresas de comercio electrónico. Las primeras tiendas online se construyeron sobre un catálogo de productos y una orden de pedido, que contenía los datos más básicos para hacerla efectiva. El método de envío era el correo postal y se utilizaba el contrarrebolso como medio de pago (Somalo, 2017).

En la era PostGoogle, todas las empresas querían estar presentes en la red: en marzo del año 2000 se produjo el estallido de la burbuja. El índice Nasdaq alcanzó su punto más bajo y muchas empresas cerraron. Sólo sobrevivieron las que tenían un verdadero plan de negocio.

La llegada de Internet ha cambiado la forma de entender el comercio. Ha ampliado la zona de influencia de las empresas anteriormente limitada por la dependencia física del punto de venta. También ha cambiado el modo de comunicarse con el cliente, porque el medio digital dispone de mayor alcance. La publicidad ofrece nuevos formatos y es asequible para todo tipo de empresas.

Internet ha aportado nuevas propiedades que suponen una ventaja para los clientes y para el propio negocio como (Durán, 2018):

- Accesibilidad: el negocio es accesible desde cualquier parte, en cualquier momento y desde cualquier medio.
- Tecnología: existen muchas alternativas para construir una tienda online que no requieren una gran capacidad de inversión.

- Visibilidad y posicionamiento: el negocio es potencialmente accesible y visible para cualquier consumidor.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) define el comercio electrónico como la compra y venta de productos o de servicios a través de las redes de comunicación.

El comercio electrónico es un canal de venta que hace posible realizar transacciones las veinticuatro horas del día, durante los 365 días del año con clientes de cualquier parte del mundo. El consumidor de comercio electrónico ha elegido la omnicanalidad.

Los distintos aspectos para considerar desde la perspectiva de la empresa (Durán, 2018):

- Marketing digital: es la herramienta más poderosa y esencial en el comercio electrónico.
- El cliente actual ya no se conforma con satisfacer necesidades: quiere mantener un diálogo con las marcas, por eso el marketing es la herramienta más preciada para llegar al consumidor de forma personalizada, conectar y lograr esa experiencia que permita diferenciarse.
- Considerar la experiencia del usuario.
- Plataforma tecnológica: habrá que seleccionar la más apropiada para la empresa.
- Selección de medios de pago.
- Logística: las tiendas online pueden operar sin almacenes físicos, e incluso sin stock inicial. Se han reducido costes, eliminado intermediarios y se ha proporcionado a las empresas nuevas funcionalidades.
- Certificación transaccional: uno de los puntos más importantes del comercio electrónico actual es la necesidad de que la identidad del comprador y vendedor esté certificada.

## 2.2. EVOLUCIÓN DEL E-COMMERCE

El comercio electrónico está en constante evolución. La optimización de procesos es la herramienta que permite responder rápidamente a los cambios producidos en el mercado, a la evolución de las tendencias y a las novedades que ofrecen los competidores.

## E-COMMERCE EN ESPAÑA VS. RESTO DE PAÍSES

A continuación, detallamos una lista de los 10 países top en comercio electrónico:

**Tabla 1:** Top 10 países E-Commerce

1. China	6. Francia
2. USA	7. Corea del Sur
3. UK	8. Canadá
4. Japón	9. Rusia
5. Alemania	10. Brasil

**Fuente:** Global E-Commerce Sales, 2018

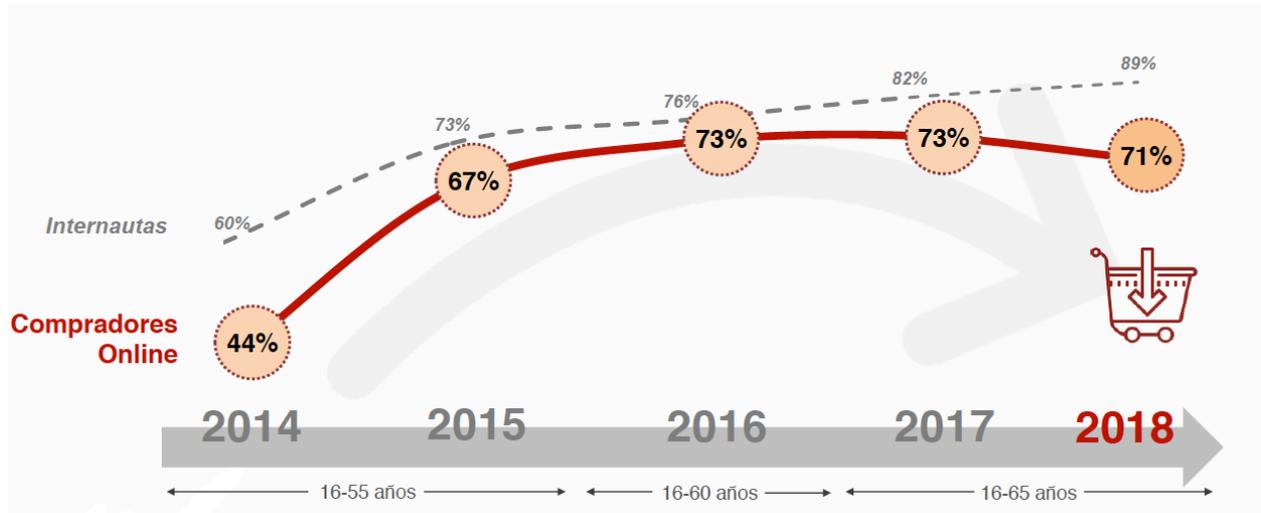
Aunque el mercado español no aparece entre los primeros según los criterios de facturación, es un mercado donde el comercio electrónico está en auge. Según datos que ofrece la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), durante el segundo trimestre del 2016 ya se superaban los 5.900 millones de euros con una tasa de crecimiento mayor del 20 por ciento respecto del mismo trimestre del año anterior.

Es importante tener en cuenta los aspectos sociales y culturales de cada país puesto que los hábitos de compra, el uso de los diferentes dispositivos, el gasto medio que realizan y los productos que compra la población, no tienen la misma representación en cada mercado. Por eso, para diseñar una estrategia expansiva a nivel internacional se debe de estudiar el mercado objetivo, entender cómo funciona.

No se debe esperar que el cliente se adapte al negocio, sino adaptar el negocio al cliente. No todas las personas están preparadas para aceptar la tecnología en sus vidas.

Un estudio realizado por IAB Spain (2018), muestra que habiendo delimitado el rango de edad a personas de entre 16 y 65 años, 7 de cada 10 internautas compran online, lo que supone cerca de 19'4 millones de españoles entre esas edades; el 71% de la población.

**Gráfico 1: Evolución de compradores online**



*Fuente: IAB Spain, 2018*

A la hora de comprar, los internautas siguen fijándose en la conveniencia y la oferta antes que en el precio. El medio principal de compra sigue siendo el ordenador, aunque el Smartphone no deja de crecer y, por lo general, suele utilizarse más de un dispositivo para comprar online.

**Gráfico 2: Dispositivos más utilizados para la compra online**



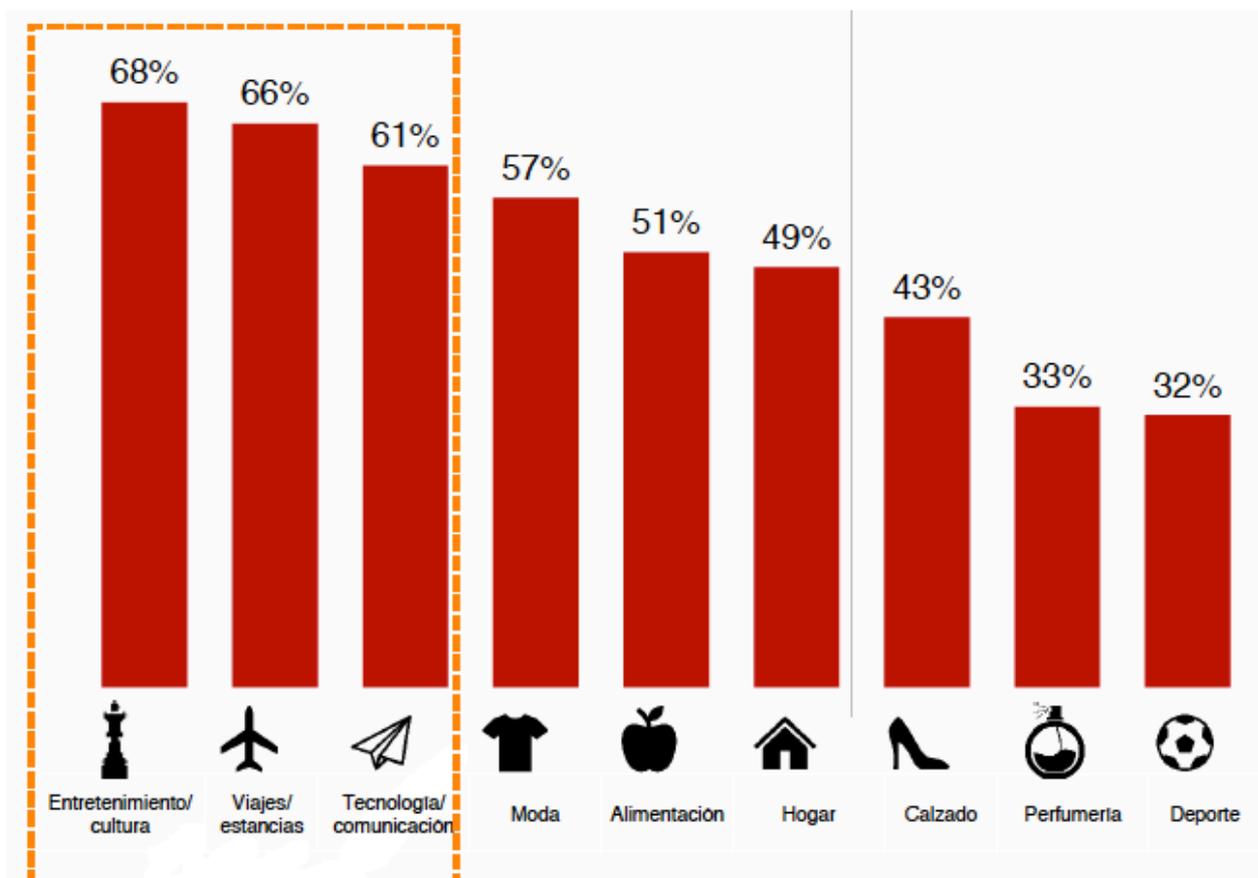
*Fuente: IAB Spain, 2018*

El hecho de que el Smartphone no vaya por delante del ordenador es debido a los detractores que no lo perciben con la misma comodidad que un ordenador. Los internautas que no compran vía Smartphone, el 55%, es por razones de comodidad, tamaño de la pantalla, por seguridad...etc.

Los compradores online siguen adquiriendo, en mayor proporción, productos físicos y servicios. Con productos físicos se refieren a tales como ropa, libros, muebles...que abarcan un 90%, mientras que en cuanto a servicios; se refiere más a viajes, estancias, restaurantes, peluquería... abarcando con ello un 79%.

A continuación vemos un total de categorías más detalladas donde nuestra categoría, la moda, está muy cerquita del Top3 y va en aumento. El 57% de los internautas compran ropa y accesorios de moda online.

**Gráfico 3: Categorías de compras**



*Fuente: IAB Spain, 2018*

En cuanto al proceso de compra, los compradores buscan información en Amazon, eBay, Aliexpress o portales similares. Las webs propias de los productos/ servicios y los buscadores como Google, pasan a un segundo plano.

El principal aspecto para escoger un E-Commerce es la oferta, incluso por delante del precio o plazos de envío. Se destaca del comprador que cada vez busca envíos más rápidos, los compradores quieren tener el mismo día de la compra su producto/servicio a disposición.

### 2.3. DIFERENCIAS ENTRE UNA VENTA ONLINE / FÍSICA

Desde un enfoque funcional, las características diferenciales del comercio electrónico frente al tradicional se concretan en las diferencias que existen sobre el conocimiento del cliente, la ubicación geográfica, la capacidad de inversión, la gestión logística y las estrategias para llegar al consumidor a través de la venta y de la distribución.

*Tabla 2: Comercio tradicional versus comercio electrónico.*

	COMERCIO TRADICIONAL	COMERCIO ELECTRÓNICO
Conocimiento del cliente	Trato personal Información racional y emocional	Datos estructurados Información racional
Ubicación	Limitación geográfica Alcance limitado	Sin limitación geográfica Alcance casi ilimitado
Publicidad	Más costosa Menos accesible al pequeño comercio	Menos costosa Mayor accesibilidad para el pequeño comercio
Inversión	Requiere mayor inversión inicial	Requiere menos inversión inicial
Logística inversa	Normalmente a cargo del cliente	Ofrecido como valor añadido a cargo de la empresa
Distribución y Venta	Apertura local físico Estrategia Push	Distribución online Estrategia Pull

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de "E-Commerce 360"*

Actualmente nos encontramos en la era del Smart E-Commerce, donde el objetivo es predecir lo que el cliente quiere antes de que él mismo lo sepa, adelantarse a sus necesidades y atraerle hacia aquello que aún no es consciente que necesita.

#### 2.4. FACTORES CLAVE DEL ÉXITO EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Es importante tener en cuenta algunos factores que pueden ser claves a la hora de que un negocio online tenga éxito. Algunos de estos factores serían los siguientes (Somalo, 2017):

Se precisa conocer al cliente para saber las necesidades que la empresa debe satisfacer. Se estudia el comportamiento del consumidor para descubrir qué es lo que valora en una oferta y qué selecciona una opción frente a otras disponibles en el mercado.

También es fundamental identificar a la competencia. El análisis de competidores proporciona información sobre los elementos que son determinantes para la supervivencia.

No hay que olvidar que el cliente de E-Commerce busca la comodidad de hacer las compras desde su casa y la facilidad para encontrar cualquier tipo de producto a través de internet.

Otros factores clave del éxito son el precio, la logística y los medios de pago.

No nos debemos olvidar de conseguir desarrollar alguna ventaja competitiva. Una ventaja competitiva es una característica diferencial que tiene la compañía respecto de sus competidores. Es la que hace que el cliente se decante por una opción u otra. La empresa necesita disponer de esa característica diferenciadora que le otorgue superioridad frente a su entorno competitivo.

Por tanto, la empresa debe estudiar su entorno, analizar lo que el cliente necesita, identificar a sus competidores, disponer de una ventaja competitiva, construir un modelo de negocio y desarrollar un plan estructurado. Algunos aspectos que se deben considerar antes de lanzar una empresa en línea son los siguientes:

- Es fundamental definir objetivos, diseñar estrategias y crear un plan.
- La empresa que invierte su tiempo en realizar un análisis externo, ahorra esfuerzos y es más eficaz en la creación de la propuesta de modelo de negocio.

## 2.5. EL MARKETING DIGITAL

El Marketing Digital, llamado también CyberMarketing o e-Marketing, es el marketing que se desarrolla a través de Internet y se dirige a toda persona en el mundo que tenga un ordenador y conexión a la red. En este tipo de marketing, existen herramientas que permiten que las empresas alcancen una buena visibilidad y puedan vender mejor sus productos o servicios.

El marketing digital se basa en las 4F (Flujo, Funcionalidad, Feedback y Fidelización), que son las variables que componen una estrategia de marketing efectiva y que analizamos seguidamente.

### *Flujo*

El usuario se tiene que sentir atraído por la interactividad que genera el sitio para captar la atención y no lo abandone en la primera página. El diseño de nuestra página web será algo bastante minimalista. Esto es, sencillo, con fondo blanco y letras negras. Algo actual, moderno, pero que el contenido sea claro y fácil de ver. No buscamos sobrecargar las páginas, de lo contrario tendríamos una web muy desordenada y nada apetecible. La experiencia del visitante debe ser satisfactoria, por lo que cuanto más claro y fácil sea todo, mejor será y más opciones de repetir habrá (Lázaro, 2019).

Por otro lado, hay que conseguir un posicionamiento óptimo en Internet debido a la gran competitividad existente en comercio electrónico. Utilizaremos dos técnicas de posicionamiento en buscadores que existen actualmente: SEO (Search Engine Optimization) para la aparición de forma natural en las primera posiciones de los resultados de búsqueda, y SEM (Search Engine Marketing) para que nuestro enlace aparezca en los enlaces patrocinados pagando una suma de dinero por cada vez que algún usuario acceda a nuestro sitio web.

En dichas técnicas SEO, las principales palabras serán: ropa, moda, online, gala, eventos, fiesta, party, exclusivo, more...

### *Funcionalidad*

La navegabilidad tiene que ser intuitiva y fácil para el usuario; de esta manera, prevenimos que abandone la página por haberse perdido. Así, la usabilidad o utilidad cobra especial relevancia en este concepto.

Ya hemos mencionado anteriormente como queremos que sea nuestra web, pero la idea básica para que los visitantes se sientan atraídos y encuentren facilidades para navegar por nuestra tienda online es ser claros, dividiendo la página de inicio en apartados y subapartados para que encuentren más rápido y fácil lo que deseen.

De forma similar a las demás webs de firmas, encontraremos secciones como: camisas, pantalones, blazers, vestidos, historia, contacto, promociones o special prices, etc. Existirá la opción de ver la web en dos idiomas: español e inglés. También se podrá visitar a través de los enlaces directos de los que dispondrá el cliente en nuestro Instagram o página de Facebook, incluso Blog.

Con esto tratamos de mostrar y dar ideas de cómo llevar o combinar nuestras prendas provocándoles interés.

### *Feedback o Retroalimentación*

Debe haber una interactividad con el internauta para construir una relación con este. La percepción que recibe y la consecuente reputación que se consigue son la clave para conseguir confianza y una bidireccionalidad: debemos mostrarnos humildes, humanos, transparentes y sinceros (Lázaro, 2019).

### *Fidelización*

Una vez entablada la relación con el internauta, no hay que dejarlo escapar. Debemos buscar un compromiso y proporcionarle temas de interés para él.

Esta fidelización la realizaremos mediante tarjetas cliente, a través de las redes sociales, mediante e-mails con promociones especiales personalizadas...etc.

Por otro lado, es fundamental que toda empresa, y especialmente una que va a desarrollar su actividad de manera online, desarrolle sus estrategias de marketing digital, en relación a los siguientes aspectos:

1. Visibilidad y atracción del tráfico: herramientas SEO y SEM, Marketing de contenidos (blogs), presencia en redes sociales...
2. Conversión del tráfico en clientes: diseño web, utilidad.
3. Fidelización de clientes: newsletters, tarjetas de fidelización, descuentos especiales, atención al cliente, e-mail marketing...

### **3. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO**

#### **3.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO Y DEL PRODUCTO/SERVICIO A OFRECER**

UXMO es un comercio online que se dedicará a la venta de prendas de ropa de mujer exclusivas, únicas y originales, dejando la confección y el proceso de realización en manos de proveedores/fabricantes.

#### **3.2. APORTACIONES NOVEDOSAS DEL NEGOCIO**

Las características diferenciadoras de nuestros productos en relación a los que ofrecen los competidores serán fundamentalmente las siguientes:

Trataremos que las telas con las que se trabajen acaben siendo tendencia, no queremos copiar ningún estampado para 2 prendas diferentes a menos que sea conjunto. Nuestro objetivo es hacer viajes exprés para conseguir telas buenas y especiales. Que gusten y se adapten a diferentes tipos de cuerpo. India y Marruecos son nuestros dos destinos a priori, ya que creemos que el concepto con el que nos gustaría trabajar de colores cálidos, arena, blanco y demás (exceptuando que el negro va a estar muy presente) podríamos encontrarlos en esos destinos.

Nuestros diseños para empezar no serán muy atrevidos/extravagantes. Jugaremos un poco sobre seguro, pero diferenciándonos en algunos aspectos de los diseños como podréis ver a continuación. Algo que nos parece súper importante visto que en la actualidad está resultando ser un problema para muchas jóvenes sobre todo, queremos que nuestras prendas como hemos dicho, cubran la mayor cantidad de tallas posibles. No queremos que nuestra tienda se convierta en lo que hasta a día de hoy ha sido Inditex. Las modelos nos hacen muchas veces compararnos, la ropa que nos probamos no nos queda como a ellas y optamos por no comprarla. Nuestra idea es utilizar modelos de diferentes tallas y así no crear estos posibles problemas, ni generar estereotipos.

Seguidamente, a modo de ejemplo, incluimos algunos de nuestros diseños:

**Imagen 1:** Chaqueta con cinturón y cuello chal



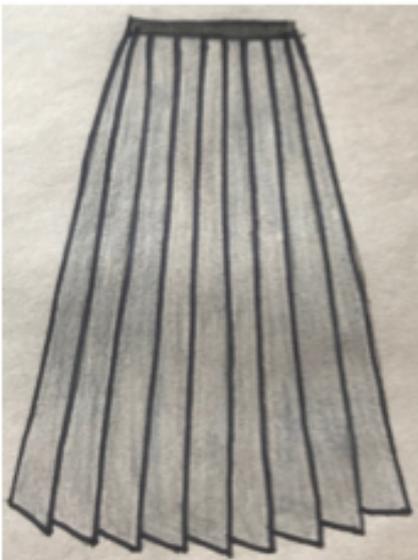
**Imagen 2:** Chaqueta cruzada con solapas anchas



**Imagen 3:** Blusa con chorrera



**Imagen 4:** Falda con pliegues



**Imagen 5:** Pantalón con pernera de volante



**Imagen 6:** Pantalón mariposa



*Imagen 7: Top sujetador cuerpo entero*



*Imagen 8: Vestido tipo toga*



*Imagen 9: Blusa con lazo al cuello*



*Imagen 10: Vestido de dos piezas*



*Imagen 11: Vestido princesa*



*Imagen 12: Vestido con corpiño*



Practicamente todos nuestros diseños están pensados para poder ser personalizados de alguna manera. Por ejemplo, en los diseños previsualizados anteriormente, el top sujetador cuerpo entero puede ser todo de la misma tela o incluso elegir un tipo de encaje para determinadas zonas, lo mismo podría hacerse en la parte inferior (pernera) del pantalón. Poner avalorios o iniciales bordadas en camisas podría ser otra de las personalizaciones con las que contamos. El abanico para la personalización en nuestra empresa, será muy amplio. Esto nos diferenciará de la competencia en cierto modo, y para nosotros no supone ningún gasto extra ya que nos encargáramos nosotros mismos de este tipo de detalles.

Los diseños a priori irán desde tonos arena a tonos oscuros, en pocas ocasiones veremos tonalidades fuertes como han podido verse en los diseños anteriormente plasmados como rosa, amarillo o verde.

## **4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Para realizar un plan de viabilidad de negocio, es fundamental analizar los factores tanto internos como externos que pueden afectar al negocio en cuestión. El análisis estratégico consiste en recoger y estudiar información sobre dichos factores.

Para la realización del estudio externo, deberemos recabar información sobre el macroentorno y microentorno. Para analizar el macroentorno, realizaremos un análisis PEST, es decir, un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Dedicaremos una especial atención, dentro del estudio de los factores tecnológicos, a la evolución del uso de internet, del comercio electrónico y de las redes sociales.

Una vez analizado el macroentorno, procederemos a estudiar el microentorno mediante, fundamentalmente, un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, un estudio del mercado objetivo y un análisis de la competencia.

Por otro lado, se realizará un diagnóstico interno en el que entre otras cosas se analizarán la misión, visión, valores y el servicio a prestar. Por último. Como resumen del diagnóstico se procederá a realizar un análisis DAFO en el cual se especificarán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización con el fin de, minimizar las debilidades, aprovechar las ventajas de las oportunidades y eliminar o reducir las posibles amenazas.

### **4.1. ANÁLISIS EXTERNO**

#### **4.1.1. MACROENTORNO**

Tal como se ha mencionado antes, son muchas las variables externas que pueden interferir en el buen desarrollo y funcionamiento de la empresa, por lo tanto, es necesario analizar estos factores para llevar a cabo un estudio de viabilidad.

Para analizar el macroentorno, se hará uso de la herramienta PEST.

### *Factores políticos-legales*

Las políticas legales, se encargan de establecer reglas en el entorno en el que se desenvuelven las empresas. Dependiendo del sector, estas normas y regulaciones que toda empresa ha de cumplir, difieren.

El Estado interviene en la economía a través de diferentes políticas monetarias y fiscales. También establece distintas normas en los diversos mercados (laboral y financiero).

Teniendo en cuenta nuestra empresa, la política de emprendedores que más se adapta es la fiscal. El impuesto de sociedades baja al 25% frente al 28% en el que se situaba. Además, las entidades de nueva creación tributarán a un tipo del 15% en el primer periodo impositivo en que la base imponible resulte positiva, y en el siguiente también.

Se produce una reducción en las retenciones del IRPF a los nuevos autónomos, pasa de ser un 15% genérico a un 7% durante los dos primeros años.

En consideración de lo anteriormente mencionado, podemos interpretar que las reformas fiscales son positivas exceptuando una pequeña reforma que entró en vigor en 2015 respecto al IVA. Ésta, obliga a las multinacionales a tributar por separado en cada país en donde lleven a cabo sus ventas digitales. Esto es, si tomamos como ejemplo que un portal español E-Commerce vende una vajilla artesanal a un francés, deberá aplicarse el IVA de Francia.

Cabe mencionar y destacar la existencia de políticas de ayuda para los emprendedores, que pueden incentivar la realización de estas acciones.

Una E-Commerce ofrece grandes ventajas como hemos podido ver, pero como cualquier otra actividad, está regulado por una normativa que verifica la compra-venta online de manera legal a nivel nacional e internacional.

Las leyes que nos afectan a la hora de crear una E-Commerce son las siguientes:

1. Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y el Comercio Electrónico: es la ley más importante ya que “La finalidad principal de la LSSICE es la de proteger los derechos de los consumidores y usuarios de productos y servicios a través de Internet”. Además, también regula la comunicación a través de campañas de email o la recogida y almacenamiento de cookies.

2. Ley General de Defensa de los Consumidores y Usuarios: entró en vigor en 2014 para fomentar la transparencia de comunicación en las tiendas online. Los aspectos a realizar eran ser más claros en las condiciones de envío y prestación del servicio, cambios del derecho de desistimiento en las devoluciones, en las condiciones de las llamadas comerciales y en la forma en la que se debe prestar el servicio de atención al cliente.
3. Ley de Ordenación del Comercio Minorista: establece entre otras cosas, la aplicación del IVA en E-Commerce.
4. Ley Orgánica de Protección de Datos: el cumplimiento de esta ley implica el registro de nuestra web en la Agencia Española de Protección de Datos para que la recopilación de datos de los usuarios se haga de manera legal.
5. Reglamento Europeo de Protección de Datos: es complementaria de la LOPD.

En Diciembre de 2018, entró en vigor la nueva normativa contra el geobloqueo. Los ciudadanos europeos ya pueden comprar productos en cualquier E-Commerce de la Unión Europea independientemente de si el vendedor tiene presencia online en el país desde el cual el cliente quiere realizar la compra. (InnovaDeluxe, 2019; Sell.Emprendepyme, 2019)

### *Factores económicos*

Una vez analizado el entorno en términos político-legales, es imprescindible analizar la situación económica del país donde se desempeñará la actividad de la organización.

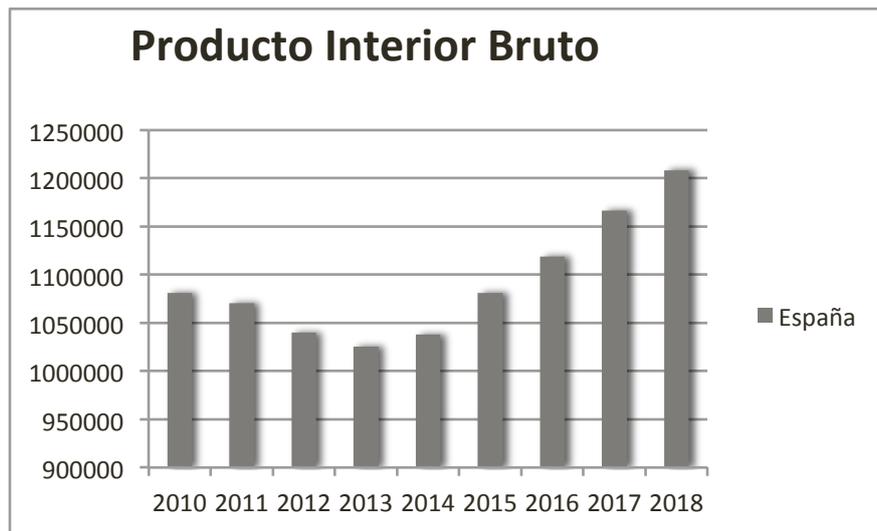
Para ello, se estudiará la evolución económica en España.

El producto Interior Bruto (PIB) en España, mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales a lo largo de un periodo determinado (trimestral y anual) midiendo así, el nivel de riqueza del país.

Tal y como se puede apreciar en el siguiente gráfico, durante el periodo que comprende los años 2011 y 2013, la producción interior de España sufre una reducción debido al fuerte

proceso de la crisis económica. En cambio, a partir del 2014 se puede observar una notable subida de la tasa del PIB hasta la actualidad haciendo de España la economía número 14 en el ranking de los 25 países más ricos del mundo (Datosmacro, 2019).

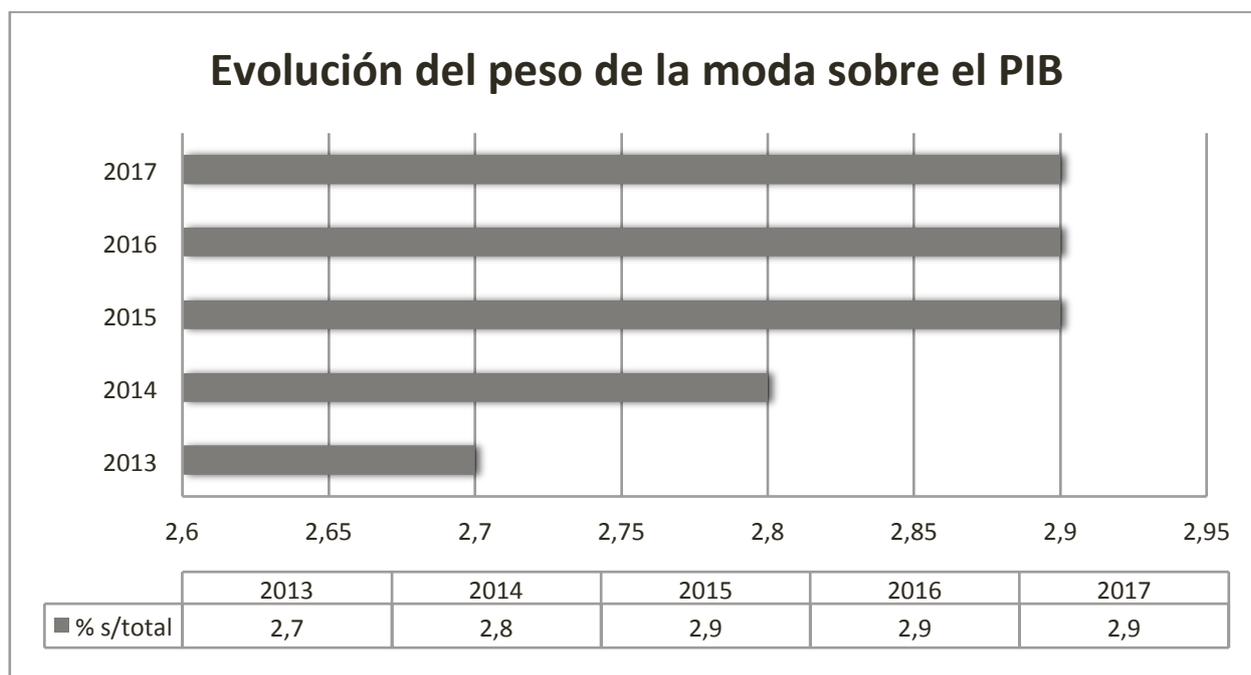
*Gráfico 4: Tasa de variación anual del PIB en España.*



*Fuente: elaboración propia a partir de "Datos Macro 2019"*

Teniendo en cuenta nuestro sector, la moda, consolida su peso y defiende el 2'9% del producto interior bruto. Como podemos observar en el siguiente gráfico, a pesar de la inestabilidad política, la guerra de precios o la incertidumbre internacional, el sector continúa demostrando su dinamismo en la economía española, según la nueva edición del "Informe económico de la moda en España" (2018).

**Gráfico 5: Aportación de la moda al PIB.**



*Fuente: elaboración propia a partir de datos recogidos de "Modaes 2018"*

La depreciación del Producto Interior Bruto de España tuvo su impacto en otras variables macroeconómicas. Como ejemplo tenemos la tasa de desempleo ya que las variables tienen una relación muy estrecha entre sí. La tasa de paro, mide el nivel de desocupación en relación a la población activa. A continuación, se muestra la evolución a lo largo de los últimos 3 años.

**Tabla 3: Desempleo de España**

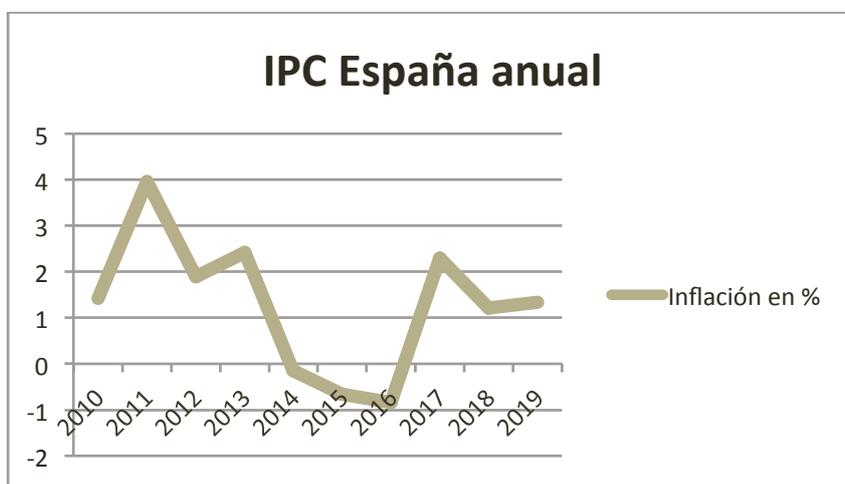
	2017	2018	2019
Tasa de desempleo	16,50%	14,30%	13,90%
Desempleo menores de 25	36,80%	32,60%	32,40%
Paro mayores de 24 años	13,00%	15,10%	12,60%

*Fuente: elaboración propia a partir de datos recogidos de "DatosMacro 2019"*

A pesar de la disminución que tiene de un año a otro, de su evolución positiva, a día de hoy todavía se trata de una cifra elevada y preocupante.

Por último, se procederá a analizar la tasa de inflación, esto es, la variación de los precios de bienes y servicios de un mismo país en un cierto periodo temporal. Cuando hablamos de la inflación en España, a menudo nos referimos al Índice de Precios al Consumo (IPC). El IPC adquiere un papel importante en el desarrollo de la tasa de inflación pues muestra la evolución de los precios de una serie definida de productos y servicios de un año a otro. El gráfico que vemos a continuación, muestra una disminución del IPC en España entre el 2014 y el 2016. En cambio, podemos observar el aumento notable que obtuvo de cara al año 2017, que fue 2,290%.

*Gráfico 6: IPC España anual*



*Fuente: elaboración propia a partir de datos recogidos de "global-rates 2019"*

### *Factores socio-culturales*

En la sociedad actual en la que vivimos, se están produciendo cambios constantemente. Esto, supone nuevas oportunidades para el mundo del emprendedor ya que existen necesidades distintas a las habituales.

La aparición de Internet y el avance de la tecnología, ha tenido un gran impacto sobre la mayor parte de la sociedad. En poco tiempo, han surgido nuevas formas de comunicación, de interacción y organización social. Actualmente Internet es la herramienta más recurrida para el acceso, difusión y generación de información.

Según el último estudio sobre Comercio Electrónico B2C realizado por el observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI (ONTSI) en 2017 (mismos datos en 2018), recabamos lo siguiente:

- Del total de internautas, el 67'4% ha comprado algún producto o servicio en 2018.
- El uso de dispositivos móviles para la compra online ha crecido alcanzando un 42'7%
- El 52'7% de los internautas compradores hacen uso de algún market place, y el 70'9% de ellos, alegan como principal razón de compra por estas plataformas la mejor oferta de precios.

### *Factores tecnológicos*

A día de hoy, la tecnología es un factor muy importante ya que influye en gran medida en la capacidad competitiva de las empresas. Cuervo García (2004) considera que, para poder ser competitivos, las empresas y los países deberán actualizarse continuamente en aquellas tecnologías que afecten a su capacidad para obtener bienes y servicios.

### *EVOLUCIÓN DEL USO DE INTERNET*

La herramienta que nos ha proporcionado el Internet ha sido de gran ayuda a una escala que en un principio no imaginaríamos. A día de hoy casi no se concibe la vida sin él, y es que es de vital importancia para la realización de muchas actividades en la actualidad.

Desde que se creó el internet, lo hemos hecho mejorar y evolucionar desde una simple herramienta para buscar información, fotos o noticias, a ser algo fundamental para la realización de trabajos de cualquier índole. No solo el hecho de estar conectados y de poder comunicarnos con otras personas/entidades lo hacen tan importante, si no el hecho de encontrar casi todas las respuestas que buscamos en él.

La sociedad avanza deprisa y nos hemos convertido en una especie que lo quiere todo claro, deprisa y con la mayor comodidad posible. ¿Para qué salir de casa a hacer la compra si la puedo hacer desde la comodidad de mi casa mirando a la despensa? ¿Para qué hacer un viaje con un montón de planos y mapas que me hacen la vida difícil si puedo tener una pantalla que me guía y me habla con una precisión impecable?

Es por esto y por muchas razones más Internet se ha convertido en otra de las necesidades vitales. Casi es inimaginable un día a día sin el uso del mismo, pero esto no significa que sea malo.

En UXMO creemos en la importancia de facilitar y mejorar la vida de los demás e Internet es la manera en la que podemos conectar con más gente. Nuestra vida es la moda y queremos acercar nuestras ideas a los demás. El uso del internet como herramienta comunicativa es la clave para realizar este sueño.

Según estudios realizados por la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC, 2019), el 58% de los internautas accede en algún momento a Internet desde su televisor, la mitad de los internautas considera que “no podría vivir sin internet en el móvil”, y se declara al teléfono móvil, como el dispositivo líder para conectarse a Internet durante los meses de verano.

## EVOLUCIÓN DEL USO DEL E-COMMERCE Y DE LAS REDES SOCIALES

Según un estudio realizado por IAB Spain, 2018, las marcas son seguidas a través de Redes Sociales por un 81% de los usuarios, es más, para el 27% que una marca tenga perfil en Redes es sinónimo de confianza.

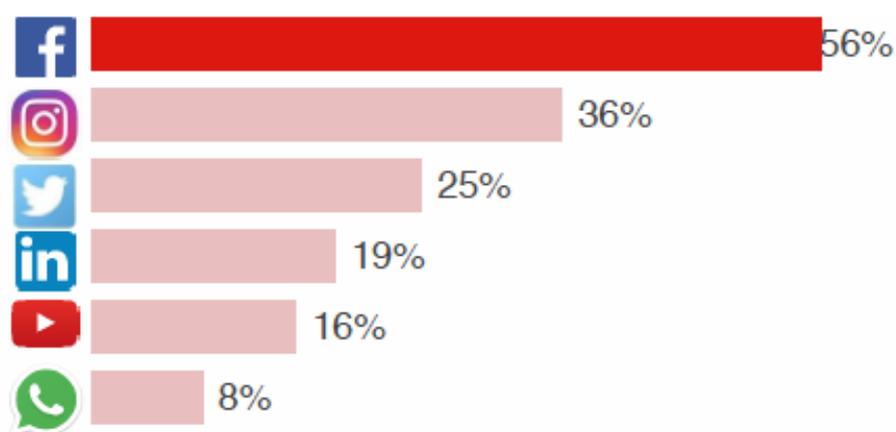
Para un 57% de los usuarios, las Redes Sociales son una fuente de información más y es por eso que participan de forma activa mediante comentarios. La mitad de los usuarios declara que las Redes Sociales han influido alguna vez en su proceso de compra.

Los profesionales del sector, buscan en las Redes vender más y conseguir branding. Las promociones es el contenido más generado ya que consigue mayor interacción y tráfico web. Aunque conocen muchas Redes Sociales, en sus organizaciones centran sus acciones en sólo tres: Facebook, Instagram y Twitter.

Siguiendo con el estudio realizado por IAB, un 76% declara haber incrementado la inversión publicitaria en Redes Sociales en comparación al ejercicio del 2016, un 71% ha aumentado esa inversión, mientras que sólo un 7% ha disminuido. El 22% restante, se ha mantenido.

La mayor inversión se la lleva Facebook con un 56%, seguido de Instagram y Twitter con un 36 y 25% respectivamente.

**Gráfico 7:** Inversión Publicitaria en Redes Sociales



*Fuente:* IAB Spain, 2018

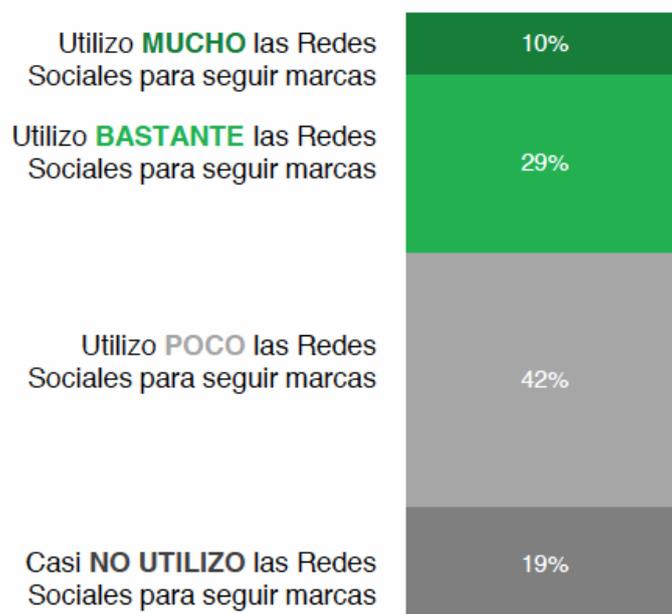
En cuanto al contenido, las promociones son las que mayor número de interacciones generan con un 54% frente a un 28% que genera el Branding, 15% los concursos y sorteos, y un 4% otros.

El principal objetivo por parte de los profesionales a la hora de utilizar las redes sociales, es vender, seguido de darse a conocer generando Branding.

Como sabemos y hemos comentado anteriormente, el E-Commerce ha evolucionado tanto que se extiende el uso de Redes Sociales hasta para buscar información de productos antes de realizar una compra. Un 57% declara hacerlo y los principales canales para ello son Facebook e Instagram, este último gana peso respecto al 2017.

El seguimiento de marcas en Redes Sociales aumenta también cada vez más. Un 81% declara ser fan de marcas a través de Redes Sociales.

*Gráfico 8: Seguimiento de marcas en Redes Sociales*

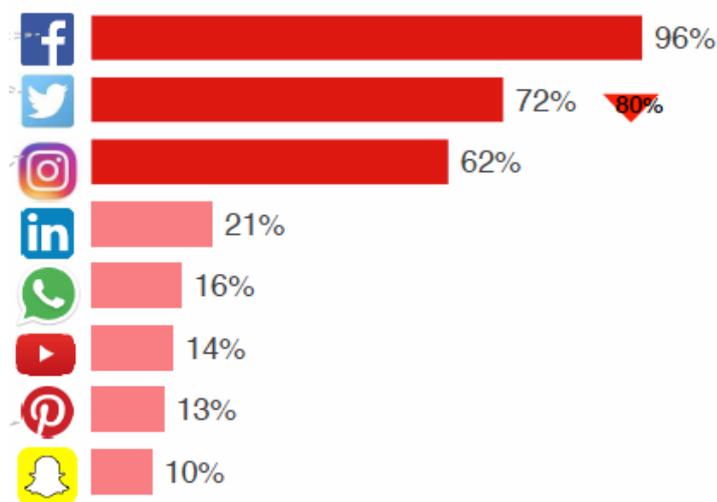


*Fuente: IAB Spain, 2018*

Facebook y Whatsapp siguen siendo las Redes Sociales por excelencia, aunque a diferencia del 2017, Facebook pierde penetración entre los usuarios.

Youtube e Instagram son las siguientes redes e Instagram es la que más sube en usuarios. Es más, ya se sitúa como la tercera Red más presente en la mente de los internautas de forma espontánea.

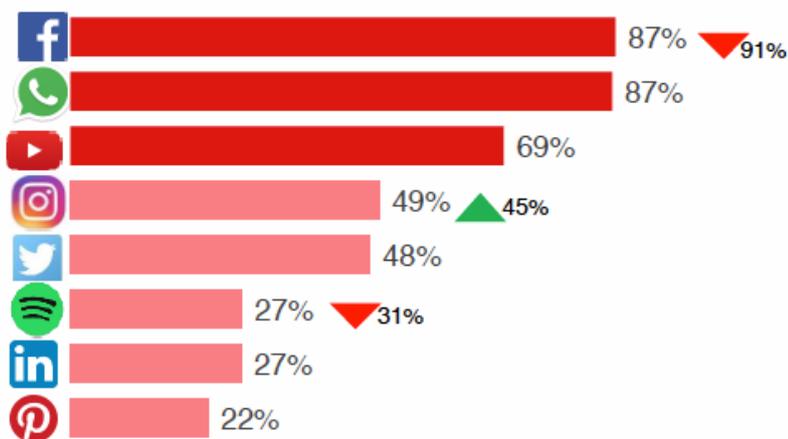
**Gráfico 9: Clasificación por número de usuarios**



*Fuente: IAB Spain, 2018*

Como podemos ver a continuación, existen bajadas de algunas redes como es el caso de Spotify.

**Gráfico 10: Subidas y bajadas en función del uso por usuario**



*Fuente: IAB Spain, 2018*

Actualmente, los usuarios visitan 4'7 (en promedio) las Redes Sociales.

#### 4.1.2. MICROENTORNO

##### 1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El análisis del sector lo realizaremos mediante el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, por el que se analiza y clasifican los factores que afectan a un sector determinado. Se trata de una herramienta para analizar el mercado con el fin de definir una estrategia adecuada para poder abordarlo.

El sector que a nosotros nos interesa analizar es el sector textil.

##### *Capacidad de negociación de los proveedores / fabricantes*

El poder de negociación con los proveedores y, en este caso, también con los fabricantes, depende de las características del sector.

Nuestra empresa se encuentra situada en el sector textil y moda. Existe un problema, y es que a pesar de que el número de proveedores sea alto, la diferenciación entre ellos suele ser mínima. Queremos hacer un análisis de todos los posibles proveedores que se adecuen a nuestro concepto de ropa, estilos y colores de telas, puesto que de ellos, es lo único que vamos a seleccionar; el tipo de tejido y en alguna ocasión, abalorios para los propios tejidos.

Por otro lado, consideramos que para nuestra empresa, el poder de negociación de los fabricantes es alto. Aunque el número es elevado, pocos de ellos estarán dispuestos a fabricar nuestros diseños con nuestros tejidos / telas preseleccionadas con anterioridad. Es por ello que tendremos menos donde elegir, pero dependemos igualmente de ellos para la obtención de nuestros productos finales.

La empresa se encarga de la elección y diseño del producto. Ellos sólo tendrán que llevarlo a cabo / fabricarlo. Los fabricantes serán los que nos suministren las prendas demandadas y los que realizarán el proceso de producción. Si éstos nos fallan, la empresa falla. Es decir, sin ellos, nuestra empresa no funciona, pues son ellos los que nos abastecen y los que realizan el proceso de producción. Por ello, crearemos una pequeña base de fabricantes con acuerdos que resulten ventajosos para ambas partes.

### *Amenaza de productos sustitutivos*

En el sector de la industria textil, se suele hablar más de marcas de sustitución que de productos, ya que no se analiza un producto en particular si no el surtido completo de una marca.

En función de las características de los productos, algunos estarán más sujetos a la sustitución que otros. Los de mayor grado de sustitución son productos de ciclo de vida cortos, productos con una evolución hacia una mejora de relación calidad-precio y productos con altos márgenes comerciales.

La industria en la que queremos emprender es muy grande y hay muchas marcas que comercializan con ropa de moda actual, por lo que somos conscientes de que cualquier marca existente en el mercado, desde las grandes empresas internacionales y mundialmente conocidas hasta los pequeños comercios locales, bien por Internet o a través del comercio tradicional será competencia directa hacia nuestro plan de negocio / futura marca.

Es cierto que nos diferenciamos en la parte de que los diseños son exclusivos de nuestra marca, que será ropa para eventos, galas e incluso bodas, que preseleccionaremos las telas con anterioridad y serán cantidades limitadas, que los clientes dispondrán de una gran variedad donde elegir y tendrán opción de atención personalizada por si quisieran algún modelo en concreto en algún otro estampado o color. Pero no olvidamos que la amenaza de sustitución de productos hacia nuestra empresa será alta.

### *Poder de negociación de los compradores*

Sólo cuando los consumidores están muy concentrados, asociados en grupos grandes o cuando compran cantidades muy importantes de los productos que ofrece la empresa, tienen poder de negociación.

En la industria de la moda no podemos decir que ocurra ninguno de los casos anteriores. Los consumidores rara vez se asocian en grupos grandes, sino que realizan compras de manera individual. Tampoco suelen tener un peso significativo en comparación con la producción total de una empresa.

Por lo general, el poder de negociación de los compradores es muy bajo o débil.

### *Amenaza de nuevos competidores*

La aparición de nuevos entrantes viene condicionada por la existencia o no de barreras de entrada. Dichas barreras de entrada se pueden entender como patentes, economías de escala, requisitos de capital importantes, costes de transferencia, acceso a la distribución, políticas gubernamentales, etc.

En nuestro sector, podemos considerar que muchas de las citadas anteriormente existen pero son débiles ya que cualquiera puede decidir abrir una tienda nueva. Sí que es cierto que las grandes empresa textiles tienen ventaja, pues se benefician de economías de escala, diferenciación, confianza de los consumidores habituales y de la curva de experiencia que les da cierto know-how. Pero, también es cierto que al comienzo, las empresas nuevas cuentan con otra serie de ventajas: mayor rapidez de adaptación a los cambios, cercanía al cliente, estructura sencilla que facilita su eficiencia, etc. Además, con la aparición de Internet, la barrera de entrada de requisitos de capital es cada vez menor porque Internet permite crear una empresa con bajos costes al no necesitar estructura física.

Como consecuencia de todo ello, la amenaza de nuevos competidores es fuerte y significativa.

### *Competidores en el sector*

Como ya hemos mencionado anteriormente, el sector de la industria textil es muy grande y, por tanto, hay mucha competencia.

Las grandes empresas conocidas mundialmente como puede ser Inditex, son nuestros competidores más fuertes y directos. Inditex en concreto, tiene buena imagen de marca, años de experiencia, la confianza de sus clientes, etc. Además de tener tiendas físicas, también puede accederse a sus productos vía Internet.

Los pequeños comercios locales que se dedican a la oferta de nuestros productos o que cumplen funciones similares también son competidores.

En esta industria, un gran número de empresas compiten por ofrecer la última moda a buena calidad y al mejor precio con el fin de mejorar su posición en el mercado, así que concluimos diciendo que la rivalidad interna existente en este sector es bastante elevada.

## 2. MERCADO OBJETIVO

Como hemos mencionado anteriormente, dirigiremos nuestro producto a un grupo de personas que dispongan de cierto nivel adquisitivo, que sean independientes en la toma de decisiones de compra y que sean, habitualmente, compradores de productos online.

Diferenciamos dos grupos de personas a los que nos enfocamos. Por una parte, encontramos un grupo formado por jóvenes con una edad comprendida entre 23 y los 29 años. Dicho grupo, en general, sigue las tendencias de moda y se preocupa más por su aspecto para adaptarse a la sociedad. Además de un grupo que empieza a tener cierto nivel adquisitivo y no tiene tantos gastos, por lo que disponen de un mayor porcentaje de renta para comprar en nuestra firma. Otro factor muy importante, es que son los que mayores compras online realizan, ya que han crecido con las tecnologías y saben adaptarse a ellas y utilizarlas.

Por otra parte, encontramos un grupo de personas que comprenden entre 30 y 45 años. Se trata de personas que comienzan a tener gastos más importantes y otro tipo de prioridades. Sin embargo, el gusto por las tendencias del momento y por la moda también está presente. Disponen de un nivel adquisitivo y cada vez el número de compradores online de este segmento es mayor.

Estos dos grupos tienen características similares: el gusto por la moda y el nivel adquisitivo necesario para comprar. Sin embargo, los gustos no son los mismos ya que una persona de veintitantos años no viste igual que una de más de cuarenta. Es por este motivo que decidimos segmentar el mercado y enfocarnos de diferente manera en un grupo y en otro.

## 3. COMPETENCIA

### *Competencia genérica*

Según un estudio realizado por Iván Redondo a finales de 2018, las tiendas online que más venden en España y por consecuente somos conscientes de que prácticamente todas ellas con competencia genérica nuestra, son las siguientes.

### 1. El Corte Inglés

En el año 2018 la tienda online [elcorteingles.es](http://elcorteingles.es) ocupó el segundo lugar con unos ingresos de 920 millones de dólares. A pesar de su incorporación tardía al comercio electrónico, han conseguido enganchar al consumidor español con servicios como el “Click & Collect” o el envío a domicilio en tan solo 48 horas, consiguiendo proporcionar la atención al cliente con la que se les ha identificado durante todos estos años.

### 2. Zara

La marca más laureada de Amancio Ortega, se ha convertido en la web de culto para las fashionistas españolas y la marca más valiosa de España.

### 3. Vente-Privé

Fue uno de los primeros E-Commerce que surgieron allá por el 2001, y tras 18 años sigue manteniéndose en lo alto de la ola. Su modelo de negocio basado en ventas flash ha cautivado a millones de usuarios especialmente en España, consiguiendo que marcas importantes vendan sus productos a través de esta web francesa.

### 4. Aliexpress

Se está convirtiendo en muy poco tiempo en un gigante de las compras online. Con la baza del envío gratuito y sus precios arrolladores se está ganando la confianza de muchos compradores deseosos de gangas. En su web puedes encontrar prácticamente cualquier producto que desees, aunque los más demandados son gadgets, electrónica y ropa.

### 5. Zalando

Su gran inversión publicitaria y su variedad de artículos y marcas, han logrado que se sitúe a la cabeza de las tiendas con mayores ventas online, sus ingresos de más de 260 millones de euros lo atesoran.

## 6. Privalia

En su web puedes encontrar gangas en ropa. Desde el año 2016, la empresa española forma parte de Vente-Priveé, que la absorbió por la módica cifra de 500 millones de euros. Aún así, ambas web siguen funcionando por separado y Privalia sigue a la cabeza del ranking de las E-Commerce con mayor volumen de ventas.

## 7. Asos

La tienda de ropa y complementos británica ha llegado a convertirse en un monstruo con más de 1000 marcas de moda y ha acabado creando su propia firma. Desde el pasado año Asos ofrece devoluciones gratuitas, además de los envíos como ya venía haciendo anteriormente. Este se debe al importante crecimiento de ventas que se ha producido en España.

## 8. Pull&Bear

Gracias a su crecimiento ha llegado en el año 2018 a ser la quinta tienda online más popular del segmento de la moda en España, con unas ventas de más de 100 millones de euros.

### *Competencia directa*

Por otro lado, y desde nuestro punto de vista más importante y a tener en cuenta, está la competencia directa que podemos tener. Entre ellas, se encuentran marcas como Rocio Osorno, Gloria, Apparentia, Coosy, etc. Todas ellas cuentan con muchos años de experiencia y con una clientela muy amplia, esto hace que sea más complicado competir con ellas en cuanto a clientes y notoriedad, pero sí hay algo que juega a nuestro favor y son los precios. Nuestros precios serán inferiores a los de estas marcas, por lo que creo que esto posibilitará hacernos inicialmente un pequeño hueco entre ellas.

## 4.2. ANÁLISIS INTERNO

### 4.2.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

#### MISIÓN

Según Kotler y Armstrong (2004), “es un importante elemento de la planificación porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización”.

Por otra parte, Ferrel y Hirt (2004), sostienen que la misión de una organización “es su propósito general”. Por lo tanto, se entiende que la misión es la razón de ser o el propósito general de una empresa u organización que sirve como guía para la toma de decisiones importantes.

De esta manera, nuestra misión es marcar la diferencia, ser una empresa en la que los clientes encuentran lo que buscan en lo que a moda y tendencias actuales se refiere.

Trataremos de diferenciarnos de otras firmas apostando por las tendencias más actuales, incluso arriesgadas.

#### VISIÓN

La visión tal y como la define Fleitman (2000), es “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

Así pues, nuestra visión es posicionarnos en la mente del consumidor como una importante empresa especializada en la oferta y variedad de prendas exclusivas, tanto por su gran cantidad de diseños, como por su gran número de tallas disponibles y sus diferentes estilos.

#### VALORES

Garfield (1992), define los valores corporativos como principios generales por los cuales se rigen las empresas y los miembros pertenecientes a ellas. Son el fundamento sobre el que reposa la organización, la filosofía que guía el trato al personal, a los clientes, a los

proveedores. Son los que conforman la cultura corporativa y pueden advertirse en la formulación de su visión”.

Por tanto, para nuestro negocio, los valores corporativos que queremos que definan nuestra empresa son los siguientes:

- Orientación y atención al cliente: garantizar la mejor experiencia de compra.
- Conducta ética: tener un comportamiento ético y moral.
- Responsabilidad: cumplir con nuestras obligaciones siendo consecuentes con nuestras conductas.
- Medio ambiente: respetar lo máximo posible el entorno.
- Integridad: ser transparentes en nuestros actos.
- Pasión: tener compromiso, pero, sobre todo, ganas en lo que hacemos.
- Calidad: buscar la máxima satisfacción del cliente.

#### 4.2.2. PRODUCTO/SERVICIO A OFRECER

La principal idea y motivación de UXMO es la de crear prendas para galas, eventos y fiestas de cualquier tipo, con su mira puesta en todo el público femenino. Estas prendas también podrán utilizarse en ocasiones diarias.

La prioridad de la marca es la de buscar los mejores tejidos a la hora de confeccionar los productos y que estos se produzcan en cualquier medida, dispuesta a satisfacer a todo el público. También UXMO ofrece la posibilidad de dar un toque personal a las prendas, tales como un cambio de tejido en una solapa, iniciales en mangas o cuello, e incluso introducción de símbolos a elegir, etc.

Sabemos que UXMO es una casa nueva que tiene que competir con muchas otras, y de mucha antigüedad algunas. Sabemos que la experiencia y tener una cartera de clientes amplia es fundamental en este negocio, pero suplimos esos puntos débiles con una actitud y una disposición al trabajo muy ambiciosa.

Nuestro gusto por la moda es nuestra mejor baza y es que nos sentimos orgullosos de ser una marca que apuesta por ropa arriesgada y atrevida, a la vez que no nos separamos de las últimas tendencias. Del mismo modo, la introducción de detalles personales nos da un amplio

abanico de posibilidades, donde los clientes podrán sentirse especiales incluso entre demás clientes de UXMO, y es que queremos que cada prenda sea algo especial y totalmente personal.

Por último, otro de nuestros puntos fuertes es que la atención al cliente va a ser completamente directa con los diseñadores y estamos dispuestos a satisfacer cualquier necesidad. Con todo esto, y como marca nueva de ropa, nuestros precios serán asequibles para todos los públicos diferenciándonos de la competencia en este sentido.

### 4.3. ANÁLISIS DAFO

#### Debilidades

Son las características internas de la empresa que pueden convertirse en barreras y complicar el cumplimiento de los objetivos fijados. Los puntos que minoran su estabilidad o crecimiento. En nuestro caso, observamos las siguientes debilidades:

- Alto poder de negociación de los fabricantes.
- Falta de experiencia en el sector textil.
- Falta de experiencia en E-Commerce.
- Imposibilidad de tocar y probarse la ropa antes de comprarla.
- Tiempo de entrega y gastos de envío.

#### Amenazas

Se trata de las situaciones que el entorno de la empresa presenta y pueden perjudicar negativamente a la consecución de los objetivos fijados. Hemos detectado las siguientes amenazas:

- Alto número de competidores.
- Fraudes de compras por Internet.
- Poca confianza de los consumidores a la hora de dar datos personales por Internet.
- Alta amenaza de productos sustitutivos.
- Inestabilidad económica.

- Prestigio de la competencia ya asentada en el sector.
- Escasas barreras de entrada.

### Fortalezas

Hacen referencia a las ventajas, recursos y capacidades estratégicas con las que cuenta la compañía para cumplir los objetivos fijados. Consideramos que nuestros puntos fuertes son:

- Diseños exclusivos y personalizados.
- Productos de calidad.
- Estructura online: mayor captación de consumidores.
- Ahorro en costes por la ausencia de una estructura física y de personal.
- Grandes conocimientos respecto a la moda.
- Ganas y motivación por emprender el proyecto.

### Oportunidades

Entre las oportunidades que ofrece el entorno, se encuentran factores que puedan ser la base para el crecimiento, consolidación o reputación del negocio frente a sus competidores. En nuestro caso, detectamos las siguientes oportunidades:

- Empresa online: mayor capacidad de llegar a diferentes puntos geográficos.
- Demanda creciente on-line.
- Mejora en la evolución de la economía.
- Bajos costes de creación.
- Gran número de proveedores.

Para dar por concluido el análisis DAFO, se procederá a resumir en una matriz los puntos anteriormente descritos.

**Gráfico 11: Análisis DAFO**



**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.4. OBJETIVOS A ALCANZAR

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado consideramos que los siguientes objetivos que planteamos, tanto cuantitativos como cualitativos, son coherentes y posibles de alcanzar.

- **OBJETIVOS CUANTITATIVOS:**

- Alcanzar una cifra de ventas de 43.740,00€ el primer año, 52.488,00€ el segundo, 62.985,60€ el tercer año, 75.582,72€ el cuarto y 90.699,26€ el quinto año.

- Vender 50 productos al mes, durante el primer año y con un incremento anual del 20% en los años posteriores.
  - Conseguir un número de 220 clientes al finalizar el primer año e incrementarlo posteriormente un 20% anualmente.
  - Ofrecer 5 productos nuevos al mes, como mínimo.
  - Conseguir que nuestra página web sea visitada un mínimo de 3000 personas en un plazo de 3 meses.
- OBJETIVOS CUALITATIVOS:
    - Darnos a conocer: conseguir notoriedad es fundamental para una nueva empresa.
    - Fidelización de los clientes: queremos que el 80% de nuestros clientes repitan la compra.
    - Imagen de marca: una empresa que ofrece productos exclusivos y de buena calidad, a un precio competitivo.

#### 4.5. ESTRATEGIAS

Después de haber analizado los factores más importantes tanto internos como externos del negocio y una vez definidos los objetivos a alcanzar, se fijarán las estrategias más adecuadas.

#### ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN ENFOCADA A UN NICHOS

Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y segmentación de un nicho. La primera de ellas se basa en mantener los costes bajos frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas. La segunda de ellas, en que el producto o servicio sea percibido por la industria como único y por último, la tercera de ellas, consiste en centrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

**Tabla 4: Estrategia Corporativa**

Objetivo estratégico	Todo el sector	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTES
	Sólo un segmento	SEGMENTACIÓN ENFOCADA A UN NICHO	SEGMENTACIÓN ENFOCADA A BAJOS COSTES
		Exclusividad percibida por el cliente.	Posicionamiento de bajo coste.
Ventaja estratégica			

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Porter (1982)

Basándonos en dicho autor y sus estrategias, vamos a establecer para nuestra empresa la de segmentación del mercado para abrirnos paso en el mercado del E-Commerce. Consistirá en enfocar nuestros productos a un grupo de personas con ciertas características comunes que consideramos que son afines con nuestra empresa.

Dichas características se basan principalmente en tener capacidad económica e independencia en el momento de la compra, y realizar compras online de forma periódica.

## POSICIONAMIENTO

El posicionamiento de la marca es una parte imprescindible para el negocio. Deseamos posicionarnos en la mente del consumidor como una empresa que ofrece productos exclusivos y de buena calidad a un precio inferior al de la competencia directa.

Para ello, la empresa tendrá un fuerte compromiso con la calidad de los tejidos, la originalidad de los diseños, la puntualidad y seguridad en los envíos, así como la determinada exclusividad en ciertos productos.

Todo ello permitirá conseguir la imagen de marca deseada. Una buena imagen de marca nos puede ayudar a hacer crecer al permitirnos lanzar nuevos productos con más facilidad, acceder a los canales de distribución de una manera más sencilla y rápida, o incluso, permitirnos fijar un margen más alto.

## 5. PLAN COMERCIAL

En función del análisis estratégico y considerando los objetivos y estrategias definidas anteriormente, se concretarán los detalles del Marketing Mix. Según Kotler (1995), “Por Marketing Mix se entiende el conjunto de herramientas operativas del marketing que la empresa utiliza para obtener la respuesta deseada en el público objetivo”. Dicho conjunto de herramientas son globalmente conocidas como las “4P’s”: Producto, Precio, Distribución y Comunicación. Se considera necesario que las variables se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí (Espinosa, 2014).

*Gráfico 12: Estructura Marketing Mix*



*Fuente: Espinosa (2014)*

En este apartado vamos a dar una especial relevancia a las acciones de marketing digital que se van a realizar dado el carácter online de la actividad de la empresa. Este estudio, relativo a la página web, posicionamiento SEM, posicionamiento SEO, redes sociales, etc. lo hemos incluido dentro del apartado “comunicación”

### 5.1. POLÍTICA DE PRODUCTO

Nuestro negocio, UXMO, ofrecerá, como ya hemos mencionado en numeradas ocasiones, prendas de vestir de mujer para cualquier tipo de evento especial, desde galas y bodas hasta bautizos o cualquier tipo de ceremonia u ocasión especial. Estas prendas son creadas exclusivamente por nosotros, los diseños son pensados y dibujados por nuestra empresa, por

lo tanto, crearemos una marca nueva donde se podrá disponer de ellos, únicamente en nuestra web.

En relación a ello, registraremos nuestra marca y el nombre de nuestro negocio a través de “el Organismo Público responsable del registro y la cesión de las distintas modalidades de Propiedad Industrial” para tener los derechos exclusivos de uso.

Por otra parte, aunque no seamos nosotros quienes confeccionemos las prendas, elegiremos fabricantes que nos ofrezcan las mejores alternativas para la constitución de nuestros diseños. Tendremos en cuenta la calidad y su profesionalidad a la hora de trabajar.

Todo este proceso de realización será supervisado por nosotros para comprobar y garantizar la máxima calidad del producto final.

Habrà prendas de diferentes estilos, desde vestidos hasta trajes de chaqueta y pantalón, monos...etc. Tenemos algo claro, y es que nos centraremos en ofrecer las tendencias más presentes y actuales en la moda. Otro aspecto relacionado con el producto es el empaquetado, éste consistirá en cajas de cartón personalizadas y habrá opción de “empaquetado para regalo” por un precio extra añadido de 1’50€.

## 5.2. POLÍTICA DE PRECIOS

Para establecer el precio de nuestros artículos tendremos en cuenta los precios que presentan las empresas similares del mercado. Así, estableceremos aquel que sea competitivo y atractivo para “atrapar” al consumidor.

Para establecer el precio, nos hemos orientado en el precio que se paga por la exclusividad de los productos en el mercado. De esta forma, el precio variará desde 40€ hasta 200€ en función de la prenda que sea.

Los gastos de envío serán gratuitos a partir de 50€, de lo contrario, tendrán un coste de 3’95€.

Las devoluciones tendrán un coste mínimo a diferencia del cambio de talla o modelo que será gratuito.

Los métodos de pago estarán constituidos por servicios como PayPal o diferentes tarjetas de crédito / débito: Visa, Visa Electrón, MasterCard, Euro6000, American Express.

### 5.3. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

Debemos poner especial atención a esto, ya que es fundamental para que la marca consiga darse a conocer, sea identificable en el mercado y sea capaz de generar una gran demanda del consumidor final.

Las acciones que llevaremos a cabo para atraer clientes y darnos a conocer en el mercado serán:

- Descuento del 10% para aquellos que se suscriban/ registren en nuestra web.
- Gastos de envío gratuitos en pedidos superiores a 50€
- Promociones y sorteos de determinados productos el último día de cada mes.
- ...

Además, para fidelizar al cliente, aquellos que se registren en nuestra página web podrán disfrutar de beneficios exclusivos en sus compras: sorteos, ofertas y descuentos.

### COMUNICACIÓN ON-LINE

En Internet se desarrolla un tipo de comunicación muy especial, a medio camino entre la comunicación colectiva y la comunicación interpersonal.

La comunicación colectiva es aquella que se produce simultáneamente entre un emisor un número relativamente elevado de individuos. Cuando ésta se realiza a través de los medios de comunicación de masas, se denomina comunicación colectiva masiva, mientras que si se lleva a cabo sin su utilización, nos encontramos ante una comunicación colectiva no masiva.

Por su parte, la comunicación interpersonal es aquella establecida entre dos personas, con independencia de que se encuentren o no físicamente cerca. Aunque normalmente por este tipo de comunicación se entiende el diálogo establecido cara a cara entre dos personas, para que exista no es preciso que las dos personas se encuentren cerca. De lo que sí se puede hablar es de comunicación interpersonal mediática, cuando se utilizan instrumentos mecánicos para facilitar la transmisión (teléfono, correo electrónico, vídeo conferencia, etc.) y de comunicación interpersonal no mediática, cuando ésta se lleva a cabo cara a cara entre los dos sujetos implicados.

A través de Internet se desarrolla una comunicación colectiva masiva, puesto que un mismo mensaje puede llegar simultáneamente a muchos receptores, utilizando para ello los medios técnicos que ofrece la Red. Pero, gracias a esos mismos medios técnicos, el mensaje puede llegar de forma individualizada hasta cada receptor y, lo que es más importante, el receptor puede responder de forma directa o inmediata a los mensajes que se le han enviado (Calvo Fernández, Sergio y Reinares Lara, Pedro; 2001).

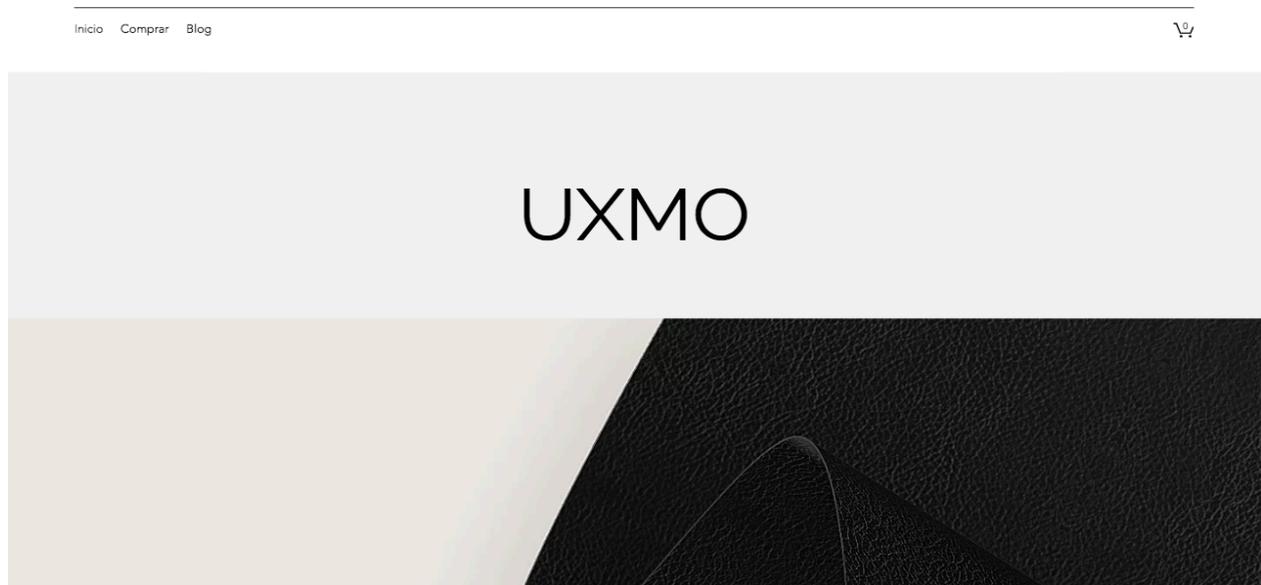
En su obra Marketing.com, Rodríguez Ardura, I (2000) expone claramente las principales peculiaridades de Internet como medio de comunicación. Según esta autora, los principales elementos que hacen de Internet un medio único, diferente de los conocidos hasta ahora, son: la sensación de telepresencia de aquellos que se conectan a la Red, el hipertexto y la multimedia como formas de presentar la información, lo que se conoce como hipermedia, las facilidades de navegación y, sobre todo, el elevado grado de interactividad que presenta Internet frente a otros medios de comunicación considerados tradicionales.

## PÁGINA WEB

Nuestra idea desde el principio ha sido mostrar nuestros productos en una Página Web cuanto más clara y organizada mejor; una Web minimalista por llamarlo de alguna manera. Queríamos que fuera de fácil acceso, pero sobre todo fácil de navegar por ella, y creemos haberlo logrado ( a continuación imágenes). Nos gustan los colores neutros, nada floral ni de dibujos, y teníamos claro, que la Web llevaría los colores que van a caracterizar nuestros modelos o caracteriza literalmente nuestra marca. Siempre apostaremos en cualquier colección que lancemos por los colores crema, blanco y negro. No descartamos meter algún color vivo como puede ser el rojo, verde o amarillo, pero nuestras bases serán esas.

La introducción a la Web va a ser lo más elegante y sencilla posible, y como hemos mencionado anteriormente, compuesta con nuestros colores. Trataremos de que la visualización sea atractiva y que los posibles accesos a las prendas, dudas y demás, estén a la vista para no dificultar ningún paso a la hora de hacer una compra.

**Imagen 13: Introducción Página Web**



**Fuente:** *Elaboración propia*

**Imagen 14: Presentación de la Marca en Página Web**



**Fuente:** *Elaboración propia*

**Imagen 15:** Visualización de nuestros productos en Página Web



**Fuente:** Elaboración propia

**Imagen 16:** Contacto Página Web

**CONTÁCTANOS**

Nombre  Email

Asunto

Mensaje

**Fuente:** Elaboración propia

## ELECCIÓN DE LA PLATAFORMA

A la hora de crear nuestra página web, en la que el usuario tenga acceso a comprar nuestros productos, queríamos una que fuera sencilla y económica para nosotros, dado que no queríamos correr con más gastos de los que supone crear ya de por sí las prendas y demás.

La elección está enfocada al objetivo de darnos a conocer, esto es, preferimos pagar más dinero a agencias para que nos promocionen que para crear una página web, que en realidad va a ser bastante sencilla. Después de varias investigaciones, dimos con la plataforma Wix ([www.Wix.com](http://www.Wix.com)). La elección de esta plataforma se deba a varias de sus características que comentamos seguidamente.

Vimos que las plantillas son muy visuales, que han sido diseñadas teniendo en cuenta pequeños negocios, tiendas online... Sus diseños están optimizados para dispositivos móviles.

Wix ofrece un plan gratis, pero si necesitas opciones más avanzadas o completas como tu propio nombre de dominio o soporte, nos da 4 planes a elegir de pago. El nuestro sería el de 16'50€ al mes, ya que es el aconsejado para E-Commerce.

Por último, vamos a analizar los pros y contras con los que nos hemos encontrado al igual que muchos otros usuarios.

**Tabla 5:** Pros y contras de Wix

PROS	CONTRAS
Diseños casi ilimitados	Si lo quieres de pago, no es el sitio más barato
Flexibilidad en cuanto a mover elementos de los diseños	Una vez creada la plantilla de tu página web, no es posible cambiarla más adelante
Posibilidad de añadir animaciones	No hay acceso al código fuente.
Opción de añadir aplicaciones de terceros para complementar mejor tu página web	

**Fuente:** elaboración propia

## POSICIONAMIENTO SEO – SEM

Dentro del marketing en buscadores, existen diferencias significativas entre las estrategias de posicionamiento SEO y SEM.

El concepto de SEO (Search Engine Optimization) hace referencia al trabajo de optimización y de aumento de la popularidad de un sitio web, con el objetivo de que dicho sitio sea rastreable por los motores de búsqueda para que las páginas deseadas sean mostradas en las primeras posiciones de los buscadores. Es decir, se trata de conseguir aparecer en los primeros resultados de un buscador sin tener que pagar un coste directo publicitario por cada visita. Hay que tener en cuenta que un sitio web correctamente optimizado para SEO tiene más posibilidades de posicionarse en las primeras posiciones de los resultados orgánicos.

A la hora de posicionarnos seguiremos unas pautas:

1. Realizaremos un keyword search, esto es, haremos un análisis para establecer cuáles son las palabras clave por las que la gente debería encontrar nuestra página web por lógica.
2. Crearemos un calendario y revisaremos las intenciones de búsqueda, no queremos repetir demasiadas palabras para no aburrir a los posibles clientes, pero llevaremos un control sobre lo que se busca y lo que no.

Lo más importante es que los contenidos sean útiles para el usuario. Por ello, contar con un blog en el que se vayan publicando de manera constante artículos cuyos contenidos respondan al keyword search previamente establecido es una de las mejores herramientas según datos recogidos de NeoAttack.

No obstante, cabe decir que existen muchos más tips para posicionar nuestra empresa entre las primeras más visitadas. Según Leonor Cañuelo, estas son unas de ellas:

- Contenido original: google penaliza a los <<copiotas>>
- Consigue un tiempo de visita alto: pon vídeos/fotos, algo que haga pasar más tiempo al usuario en la web.
- Comparte en Redes Sociales.
- Contenido enlazado: enlaza todas las redes que tengan que ver con la web.
- Palabras clave: analizar las que van con el negocio y no repetirnos demasiado.
- Utiliza subtítulos: esto ameniza y facilita la lectura en tus usuarios.

- Menciones: otra manera de ganar visibilidad y posicionamiento SEO es realizar posts en los que nombremos a otros blogueros y personas.
- Contenido de valor: no sólo comercial, si no, google no te posicionará.
- Escribe en blogs como invitado, de esta manera te ayudarán a posicionarte mejor mediante enlaces internos.
- Página web responsive: crea una web que se adapte a cualquier dispositivo.
- Páginas rápidas: optimizar las imágenes, evitar los plugins innecesarios, no exceder los 6 segundos de carga...etc.
- Contenido multimedia transcrito: consigues mucho más tiempo de permanencia, muchas más palabras clave, contenido más largo...etc.

El concepto de SEM (Search Engine Marketing) se refiere a la promoción de un sitio web en los buscadores mediante el uso de anuncios de pago a través de plataformas como Google AdWords. Por lo general, suele pagarse en base a los clics que nos generan los anuncios. Mediante esta estrategia el objetivo es dar visibilidad inmediata a nuestro sitio Web, ya que desde que configuramos las campañas, nuestros anuncios tienen la posibilidad de aparecer.

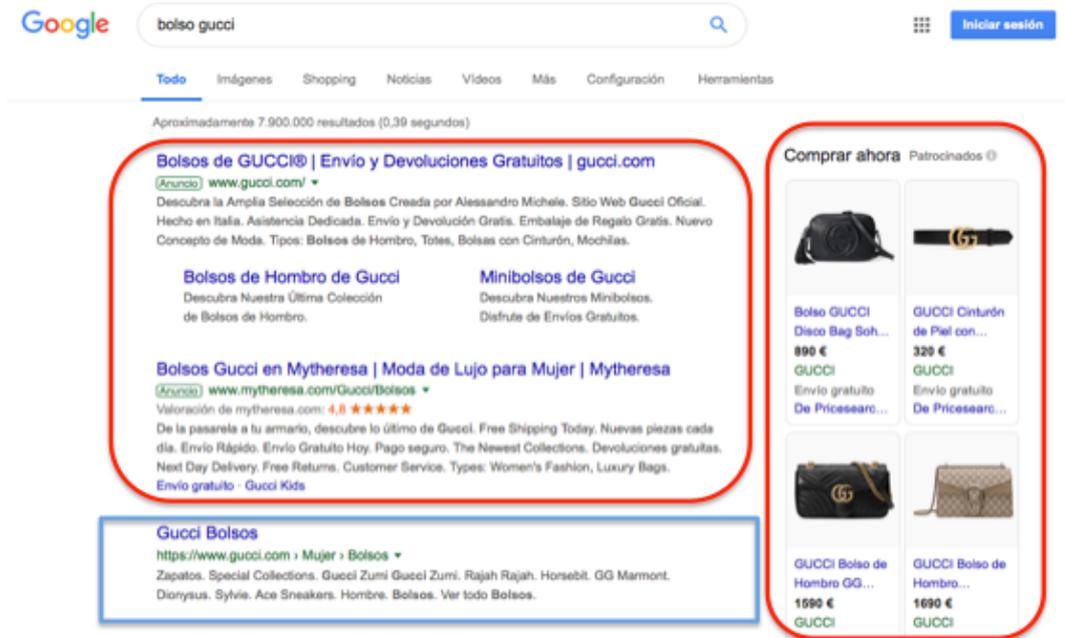
Sabemos que la publicidad on-line es una de las formas más efectivas para llegar a la audiencia. Existen infinidad de diferentes modelos de publicidad on-line, pero nosotros vamos a centrarnos en los 2 siguientes:

- CPA (Coste por Acción) : el anunciante sólo paga al editor si alguien hace click y completa una transacción.
- CPC (Coste por Click) : el anunciante paga cuando alguien hace click en el anuncio, pero no es necesario completar una transacción para que se le pague al editor. Las palabras clave juegan un papel fundamental.

En UXMO apostaremos mucho por los anuncios en Redes Sociales y colaboraciones con Influencers.

Para diferenciar los resultados de búsqueda SEO y **SEM**, podemos ver a continuación que en los buscadores, los anuncios patrocinados o de pago se muestran bajo una etiqueta <<anuncio>>, enlaces patrocinados o similar. Por lo general, estos resultados salen en la zona superior, aunque en ocasiones también pueden verse en la zona lateral y en la parte inferior de la página. Por el contrario, para los resultados de **SEO** no existe etiqueta alguna, y suelen mostrarse inmediatamente después de los primeros enlaces patrocinados.

*Imagen 17: Diferencia SEO y SEM*



*Fuente: elaboración propia*

La principal diferencia entre SEO y SEM es que con una estrategia SEO no tenemos que asumir un coste directo por cada visita, como sí haríamos con la estrategia SEM. Por ello, inicialmente trataremos de conseguir un buen posicionamiento SEO y no dedicaremos recursos al posicionamiento SEM, por lo menos durante el primer año de vida de la empresa.

## REDES SOCIALES

“Podemos definir las redes sociales on-line como estructuras sociales compuestas por un grupo de personas que comparten un interés común, relación o actividad a través de Internet donde tienen lugar los encuentros sociales y se muestran las preferencias de consumo de información mediante la comunicación en tiempo real, aunque también puede darse la comunicación diferida”. (Ponde,1995 )

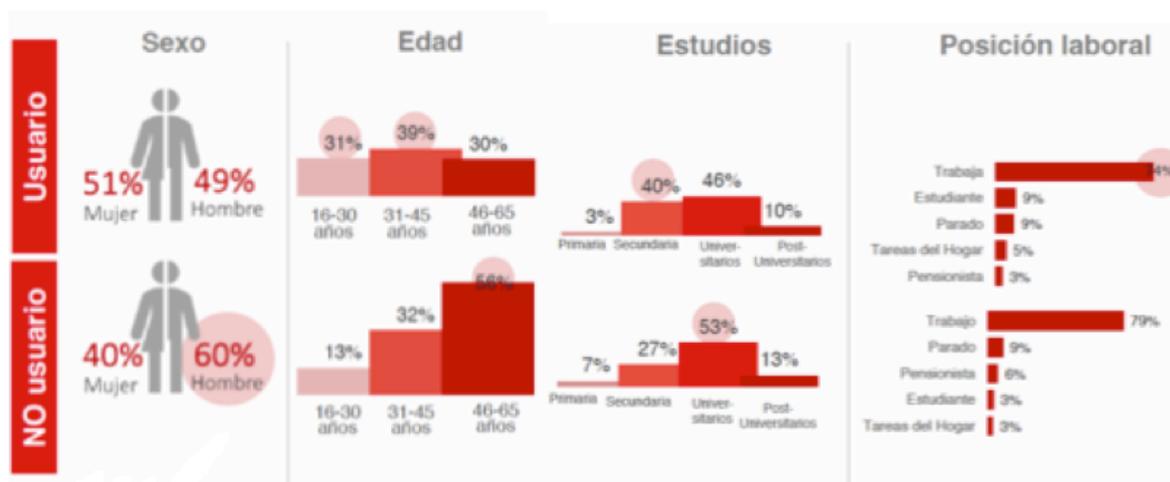
Según el último estudio realizado por IAB Spain (2018), un 85% de los internautas de 16-65 años utilizan Redes Sociales, lo que representa más de 25'5 millones de usuarios en nuestro país.

El 51% de los usuarios son mujeres, mientras que el 49% restante, hombres. La media de edad ronda los 38'4 años y se demuestra que un alto porcentaje de los usuarios (74%) tiene un trabajo.

No obstante, existe quien no utiliza Redes Sociales, el no usuario es en mayor proporción, masculino y adulto, sin mostrar diferencias entre estudios o actividad profesional. El volumen de internautas que declaran registrarse en los próximos 12 meses se mantiene: 1 de cada 10 internautas no usuarios de Redes Sociales. Sólo el 9% declara que seguro o probablemente se registrará en una Red Social, mientras que el 67% declara lo contrario.

A continuación se muestran las diferencias más llamativas entre usuarios vs. No usuarios:

**Imagen 18:** Diferencias entre usuarios vs. No usuarios de RRSS



**Fuente:** IAB Spain, 2018

Facebook y Whatsapp siguen siendo las Redes Sociales más utilizadas, y a estas dos se les ha unido Instagram que está ganando cada vez más importancia entre los internautas. El uso principal de la Redes Sociales continua siendo “social” (chatear/enviar mensajes, ver qué hacen tus contactos), pero más a menudo se utilizan para adquirir conocimiento (cocina, maquillaje, bricolaje, etc.) e incluso para seguir a influencers. Esto último está muy de moda sobre todo a la hora de promocionarse determinadas marcas, puesto que un influencer es una persona que cuenta o se le da cierta credibilidad sobre un tema en concreto, y por su presencia e influencia en redes sociales puede llegar a convertirse en un prescriptor interesante para una marca.

En nuestro caso tenemos pensado crear un Blog y abrir una cuenta de Instagram. Lo llevaremos a cabo nosotros mismos y lo actualizaremos todos los días ya que es la clave para comunicarnos con nuestros clientes. Responderemos preguntas y resolveremos problemas dentro de unos límites, sólo referidas a nuestra firma. Nos mostraremos divertidos y activos, intentando ser originales y dinámicos con las fotografías y temas. Hablaremos sobre las actuales tendencias, presentaremos outfits similares a los que podemos tener que hayan llevado famosas, daremos consejos de estilismo, con qué podría llevarse cada prenda en función de gustos...etc.

También tendremos una página de Facebook que será organizada y gestionada por nosotros. Se actualizará todos los días, se mostrarán nuestros productos, se realizarán sorteos... esto es una forma de estar en constante contacto con las personas, de hacernos notar y conseguir la confianza de los clientes.

También apostaremos por la contratación de ciertas influencers para determinadas campañas. Esto es, enviaremos algunas de nuestras prendas a un número de chicas influyentemente altas en nuestra sociedad y sobre todo en cuestión de moda mediante las Redes Sociales, para que se de a conocer nuestra marca de una manera mucho más fácil y rápida.

Con estas herramientas, además de la Web, nos mostraremos como una empresa cercana al consumidor final.

#### 5.4. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

Este apartado contiene lo relativo a los lugares de punto de venta o la relación existente con los intermediarios, plazos de entrega, aumentar o disminuir la fuerza de ventas, tiempo de envío, servicio postventa, gastos de envío.

El punto de venta es la página web. La confirmación de pedido se realizará a través del correo electrónico que nos facilite cada cliente. Se le enviará un número de pedido a través del cual podrá ver el estado de su compra en todo momento.

Respecto al canal de distribución, contamos con uno solo, TIPSA. Es nuestro operador logístico, el cual cuenta con servicio E-Commerce.

El tiempo de producción con el que funciona nuestro principal proveedor/ fabricante para nuestro producto es de entre 20 y 30 días.

En el caso de nuestro operador logístico, TIPSA, el tiempo de envío de los pedidos a nuestros clientes dependerá del lugar geográfico al que se envíe, pero se estima que la duración comprenda entre 24/48h para envíos peninsulares (España y Portugal) y 48/72h para envíos a Islas Baleares y Canarias, desde, en ambos casos, que el pedido se expida.

Para destinos internacionales la duración podrá variar en 3 y 7 días. El envío se realizará a cualquier dirección física que pertenezca a los países disponibles en nuestra web.

Una vez realizada la compra, facilitaremos al cliente a través de un e-mail informativo, un código de seguimiento para su pedido con el cual podrá consultar el estado de su compra a través de la página web de nuestro operador logístico.

Los cambios o devoluciones tendrán un plazo de 15 días naturales desde haya recibido el envío (la fecha del resguardo acreditativo de la entrega servirá a efectos de cómputo del plazo) y se llevarán a cabo siempre que el producto esté en perfectas condiciones. Las cancelaciones de pedidos se podrán realizar siempre y cuando no se haya producido el envío, en cuyo caso se podrá realizar su devolución una vez recibido.

Para solicitar la devolución del importe de la compra, el cliente deberá ponerse en contacto con nosotros a través de nuestro correo electrónico indicando el número de pedido y código de seguimiento, la dirección, fecha y horario de recogida del producto a devolver. Una vez el cliente haya terminado este proceso y nosotros recibido la información, nos pondremos en contacto con él a través de nuestro operador logístico para la recogida del producto. A estos

efectos, hay que mencionar que las devoluciones como hemos dicho anteriormente, no son gratuitas, el cliente deberá pagar el 50% de los gastos relacionados con el transporte. El otro 50% correrá a cargo de nuestra empresa.

En caso de cambio de talla/modelo, el cliente deberá seguir el mismo proceso que el de una devolución. El operador logístico se encargará de la recogida del producto y en un plazo de 48h se le entregará el nuevo pedido. En este caso, este proceso sí es totalmente gratuito.

Para las cancelaciones, el cliente se pondrá en contacto con nosotros a través de nuestro correo electrónico e indicará el número de pedido y código de seguimiento.

El servicio de atención al cliente estará constituido por una dirección de correo electrónico y mensajes directos en redes sociales a las prendas respectivas de las que se quieran aclaraciones, mediante estas opciones se tratará de ayudar y asesorar al cliente de la mejor forma posible.

El correo electrónico estará disponible de 9:00 a 22:00h ininterrumpidamente y el tiempo de respuesta será máximo de 1 día. Los mensajes directos no tendrán horario, estarán disponibles en cualquier momento del día y la respuesta será más rápida, incluso instantánea.

En el servicio de atención al cliente, dispondremos de un servicio postventa para solucionar cualquier problema con nuestros productos o envíos, intentando ofrecer una atención rápida y eficaz con el fin de fomentar la fidelización del cliente y atenderlo en cualquier situación. Trataremos de conseguir que éste tenga buena imagen de la empresa y de esta manera, pueda informar a nuevos clientes sobre nuestros productos, dado que nuestro objetivo principal es conseguir la máxima satisfacción del cliente.

## 5.5. PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL

El plan de acción comercial es un instrumento esencial para el correcto desarrollo del negocio (OBS, Business Scholl, 2015). En la siguiente tabla se reflejan algunas de las estrategias de venta que se pondrán en marcha y las actividades concretas que se llevarán a cabo.

**Tabla 6:** Acciones a realizar por UXMO

OBJETIVO	ACCIÓN	PLAZO
Cifra de ventas	Promociones y sorteos	Último día de cada mes
	Crear la app de UXMO que posibilite comprar las prendas por cualquier dispositivo	Segundo año
Ampliar cartera de clientes	Google Adwords	Primer año
	Presencia en ferias	Dos veces al año
	Publicidad en eventos	
	Crear contenido interesante en el Blog	Diariamente
Fidelización de clientes	Envío de encuestas de satisfacción	Al día siguiente de recibir el pedido
	Promociones exclusivas	Una vez al mes
	Ofertas y descuentos	Al registrarse en la Web
Visitas página Web	Invertir en SEO	Primer año
Notoriedad	Elaboración página web	Desde el comienzo
	Social Media Marketing	
	Invertir en influencers	

*Fuente:* Elaboración propia

## **6. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO**

Consiste en la elaboración de previsiones económicas-financieras a medio y largo plazo, es decir, en un horizonte entre 3 y 5 años. De esta forma, se consigue disminuir el grado de incertidumbre y dirigir con mayor precisión la empresa al controlar y corregir las tendencias. En definitiva, predice la evolución de la empresa.

Se considerará viable si se generan beneficios realizando correctamente todos los pagos necesarios. Una vez realizados los presupuestos, se deberán cumplir las siguientes circunstancias:

1. El presupuesto de financiación debe cubrir el de inversiones.
2. El plan financiero tendrá que mostrar liquidez positiva todos los años.

Para UXMO, dicho plan de viabilidad se centrará en un periodo de tiempo comprendido entre el primer y el quinto año. Hemos establecido este periodo para analizar la evolución de la empresa desde su nacimiento e inicio, hasta un momento en el que consideramos que puede estar en pleno funcionamiento.

### **6.1 INVERSIÓN PREVISTA Y POLÍTICA DE AMORTIZACIONES**

En este apartado determinaremos el volumen de recursos económicos necesarios para poner en marcha el proyecto y para que la empresa pueda desarrollar su actividad.

El presupuesto de inversión de UXMO no será muy elevado, ya que se trata a priori, de la creación de un pequeño negocio. A pesar de que constará de un desembolso inicial de capital para la adquisición de los activos relativamente bajo en comparación con otras empresas, será más que suficiente para poner en marcha el negocio de forma profesional. Esto es, debido al modelo de empresa que queremos llevar a cabo, dicho presupuesto es suficiente para su constitución.

*Tabla 7: Inversión inicial prevista*

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>IMPORTE</b>
Aplicaciones informáticas	800,00€
Gastos de constitución	1.000,00€
Equipos para procesos informáticos	2.200,00€
Embalaje: cajas personalizadas	300,00€
Publicidad, propaganda y Redes Sociales	500,00€
Materia prima y confección	4.500,00€
<b>TOTAL</b>	<b>9.300,00€</b>

*Fuente: elaboración propia*

La inversión inicial que se estima asciende a 9.300,00€. Además de las inversiones iniciales mencionadas se deberán considerar otros gastos anuales a los que tendrá que hacer frente la empresa y se detallarán en el apartado de los costes.

Algunas de las partidas que se muestran en la tabla anterior son elementos amortizables, por lo tanto, se debe tener en cuenta su depreciación con el paso del tiempo. Por ello, debemos acudir a la legislación que fija la amortización legal de las partidas del impuesto sobre sociedades, haciendo referencia a los períodos impositivos iniciados a partir del 1 de enero de 2015.

La norma mencionada establece unos coeficientes máximos anuales de la amortización que se recogen en la siguiente tabla:

*Tabla 8: Coeficientes máximos anuales de amortización*

<b>ELEMENTO</b>	<b>COEFICIENTE MÁXIMO DE AMORTIZACIÓN</b>
Equipos para procesos de información	25%
Sistemas y programas informáticos	33%
Otros elementos	10%

*Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos por la Agencia Tributaria*

La empresa decide aplicar estos coeficientes máximos de amortización haciendo uso de un sistema de amortización lineal. Esto es, la amortización será considerada como función del

tiempo y no del uso del inmovilizado. Por ello, a través de este método, se irá amortizando la misma cantidad durante todos los años.

## 6.2 FUENTES DE FINANCIACIÓN

La financiación consiste en la obtención de recursos financieros necesarios para que una empresa pueda llevar a cabo su actividad o determinados proyectos a largo plazo (MyTripleA, 2017). Es decir, todas las empresas necesitan activos financieros para poder realizar sus proyectos empresariales, por tanto, a la hora de contemplar las diferentes formas de financiación, es imprescindible decidir si las fuentes serán internas o externas.

En el caso de sociedades ya existentes, la fuente de financiación puede ser interna ya que hace referencia a los recursos propios de la empresa conformados por los beneficios obtenidos y no repartidos, y la reserva de la empresa. Por otro lado, la financiación externa, supone recurrir a fuentes de financiación que no pertenecen a la empresa. Por tanto, esto supondrá un coste que dependerá del tipo de financiación al que se acceda.

Entre las fuentes de financiación externa se encuentran las aportaciones de capital de los socios, los préstamos, las líneas de crédito, el leasing, factoring (cuando una sociedad cede a otra el cobro de sus deudas), pagaré...entre otros.

En el caso de UXMO, se descarta la financiación interna puesto que ésta hace referencia a los recursos propios de la empresa y la nuestra no los tiene ya que a día de hoy no existe; por tanto, recurriremos a la financiación externa.

Se recurrirá a lo que es denominado como capital social, lo que hace referencia a las aportaciones de los socios a una sociedad. En definitiva, no se prevé financiarse a través del mercado financiero, por lo que los gastos financieros en un principio serán nulos.

## 6.3 PREVISIÓN DE VENTAS ANUALES

Para la realización de la previsión de las ventas anuales, al no tener datos históricos del negocio, la única alternativa que se considera es guiarnos por nuestro conocimiento del sector, la opinión de personas cercanas que tienen un negocio en el sector, el análisis de la

competencia directa de la empresa y considerando las acciones comerciales que vamos a realizar comentadas con anterioridad.

A continuación, se desglosan los ingresos previstos para los próximos 5 años de vida del negocio:

**Tabla 9: Ingresos previstos**

<b>AÑO</b>	<b>INGRESO PREVISTO</b>
2020	43.740,00€
2021	52.488,00€
2022	62.985,60€
2023	75.582,72€
2024	90.699,26€

*Fuente: elaboración propia*

Para lograr un ingreso de 43.740,00€ el primer año, nos hemos basado en que vendíamos mensualmente la siguiente cantidad de prendas:

**Tabla 10: Cantidad de prendas a vender mensualmente el primer año**

<b>TIPO DE PRENDA</b>	<b>RANGO DE PRECIO</b>	<b>MEDIA DE PRECIO</b>	<b>CANTIDAD VENDIDA</b>
Camisa / Blusa	40,00 € - 55,00 €	47,50€	16
Falda / Pantalón	55,00 € - 70,00 €	62,50€	12
Vestido / Mono	50,00 € - 135,00 €	92,50€	8
Personalización	135,00 € - 200,00 €	167,50€	4
Americana / Blazer	65,00 € - 80,00€	72,50€	10

*Fuente: elaboración propia*

Para los siguientes años los ingresos previstos se han estimado que aumenten en un 20 % anualmente, como ya habíamos mencionado anteriormente.

Las acciones comerciales que vamos a emprender: una atractiva página web, acciones en Instagram, en Facebook, en el Blog, la participación de influencers y de personas de nuestro

entorno, las acciones promocionales, etc., nos permiten establecer estas previsiones de ventas que consideramos posibles de alcanzar.

#### 6.4 ESTIMACIÓN DE LOS COSTES FIJOS Y VARIABLES

Después de la previsión de los ingresos previstos, se procederá a estimar los diferentes costes que implica la actividad del negocio. Por un lado, se tendrán en cuenta los costes fijos, aquellos que no dependen del nivel de actividad de la empresa. Son una cantidad determinada, independiente del volumen de negocio. Por otro lado, también se tendrán en cuenta los costes variables, aquellos que varían en función de las cantidades producidas.

Otra de las cosas importantes a tener en cuenta es la inflación, es decir, en los costes que no dependen del precio de venta. Para la realización de previsiones sobre la evolución del IPC existen varias opciones, como por ejemplo tomar la variación media del IPC en los últimos 10 años como referencia. Dado que se generaban fluctuaciones anormales debido a la crisis financiera sufrida, hemos optado por acudir a una fuente oficial que proporcione análisis y proyecciones en base a factores macroeconómicos. PWC estima una inflación del 2,5% para el periodo entre el 2020 y 2033 (PWC, 2019). Por lo tanto, se aplicará dicha inflación anualmente en el precio de los costes.

A continuación, se procederá a desglosar los costes que se listarán en una tabla más adelante:

- **Sueldos y salarios.** La remuneración de los empleados que formen parte del negocio, en el caso de UXMO habrá sólo uno, se basará en un salario para el que se prevé una subida anual en función del IPC. A pesar de que las previsiones a futuro indiquen lo contrario, en caso de que el IPC sea negativo, el sueldo de los empleados se mantendrá.
- **Amortizaciones.** Considerando los coeficientes máximos de amortización se procederá a estimar el coste de las mismas.
- **Seguros.** Las primas de seguros son un gasto necesario. Se incrementará el precio de la prima anualmente por el IPC proyectado.

- **Otros gastos de gestión corriente.** Se ha tomado la decisión de crear una partida adicional con la intención de cubrir gastos imprevistos que se cifrará en 2.000,00€ y que variará en función de los gastos corrientes previstos.
- **Gastos financieros.** Como se ha mencionado anteriormente no se prevé financiarse a través del mercado financiero, por tanto, la empresa no contará con gastos financieros.

*Tabla 11: Estimación Costes Fijos*

AÑO	SUELDOS Y SALARIOS	AMORTIZACIONES	SEGUROS	OTROS GASTOS	TOTAL COSTES FIJOS
2020	2.000,00€	814,00€	300,00€	2.000,00€	5.114,00€
2021	2.500,00€	814,00€	307,50€	2.060,00€	5.681,50€
2022	3.000,00€	814,00€	315,19€	2.121,80€	6.250,99€
2023	3.500,00€	814,00€	323,07€	2.185,45€	6.822,52€
2024	4.000,00€	814,00€	331,14€	2.251,02€	7.396,16€

*Fuente: elaboración propia*

Una vez analizado y finalizado el desglose de los costes fijos, se detallarán los costes variables. Es importante tener en cuenta que se trata de números estimativos y que puede haber variaciones significativas.

- **Otros aprovisionamientos.** En este apartado, se considerarán aquellos materiales que no se han teniendo en cuenta en el apartado anterior de costes fijos pero que son igualmente necesarios para el buen funcionamiento del negocio. Los costes que se incluyan en este apartado variaran en función del numero de servicios prestados.
- **Suministros.** Manifiestan los gastos de consumo, esto es, de luz, gas, agua, teléfono...etc. Para este caso, se prevé una subida anual en función del IPC de dichos costes y la estimación del coste se basará en función del número de servicios prestados.

- **Subcontrataciones y otros gastos.** Recoge los servicios contratados a través de la empresa con el fin de garantizar el funcionamiento del negocio. Se trata de cualquier trabajo realizado por empresas externas como puede ser el patronaje y confección, el embalaje, o la contratación de influencers para determinadas campañas o promociones.

*Tabla 12: Estimación Costes Variables*

<b>AÑO</b>	<b>OTROS APROVISIONAMIENTOS</b>	<b>SUMINISTROS</b>	<b>SUBC. Y OTROS GASTOS</b>	<b>TOTAL COSTES VARIABLES</b>
2020	5.000,00€	2.140,00€	10.000,00€	17.140,00€
2021	5.150,00€	2.193,50€	10.300,00€	17.463,50€
2022	5.304,00€	2.248,34€	10.609,00€	18.161,34€
2023	5.463,64€	2.304,55€	10.927,27€	18.695,46€
2024	5.627,54€	2.362,16€	11.255,09€	19.244,79€

*Fuente: elaboración propia*

En la siguiente tabla vemos más detalladamente lo que se ha tenido en cuenta a la hora de realizar los cálculos para los gastos variables previstos.

*Tabla 13: Gastos variables detallados*

Otros aprovisionamientos	Material de oficina
	Material publicitario
	Embalaje
Suministros	Gas
	Luz
	Agua
	Teléfono + Internet
Otros gastos	Servicios frecuentes
	Patronaje y confección

*Fuente: elaboración propia*

## 6.5 RENTABILIDAD PREVISTA

Tras haber realizado el análisis económico-financiero, procedemos al apartado más significativo del estudio: el análisis de la rentabilidad del negocio. En este, se estudiará el potencial que tiene la idea de UXMO. Existen diferentes opciones de calcular la rentabilidad, pero nosotros vamos a basarnos en el cálculo del tipo de actualización ajustado al riesgo.

Un proyecto de inversión como es el presente contiene los siguientes elementos: un periodo de tiempo determinado ( $t$ ), los flujos netos de caja (FNC) y el desembolso inicial ( $A$ ).

### I. DESEMBOLSO INICIAL

En el caso presente, el desembolso inicial se calcula de la siguiente manera:

$$A = IN + G = 8.300,00 + 1.000,00 = 9.300,00\text{€}$$

Zabalza (2018), propone una separación de la rentabilidad producida por el proyecto en sí de la rentabilidad que desea obtener la empresa teniendo en cuenta sus fuentes de financiación. Por tanto, en caso de tener gastos financieros no los incluiríamos en los FNC.

### II. FLUJOS NETOS DE CAJA

Estos recogen la diferencia entre los cobros y los pagos provenientes del proyecto en un determinado periodo de tiempo, y pueden ser positivos o negativo.

Los flujos netos de caja previstos para los primeros 5 años del negocio son los reflejados en la siguiente tabla. Cabe decir que al no tener intenciones de adquirir ningún tipo de inmueble, el FNC del último año no presenta ninguna particularidad.

*Tabla 14: Flujos netos de caja para los primeros 5 años del negocio*

<b>CONCEPTOS</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Servicios</b>	43.740,00€	52.488,00€	62.985,00€	75.582,72€	90.699,26€
<b>Total Cobros</b>	<b>43.740,00€</b>	<b>52.488,00€</b>	<b>62.985,00€</b>	<b>75.582,72€</b>	<b>90.699,26€</b>
<b>Seguros</b>	300,00€	307,50€	315,19€	323,07€	331,14€
<b>Sueldos y salarios</b>	2.000,00€	2.500,00€	3.000,00€	3.500,00€	4.000,00€
<b>Otros gastos</b>	2.000,00€	2.060,00€	2.121,80€	2.185,45€	2.251,02€
<b>Otros aprovisionamientos</b>	5.000,00€	5.150,00€	5.304,50€	5.463,64€	5.627,54€
<b>Suministros</b>	2.140,00€	2.193,50€	2.248,34€	2.304,55€	2.362,16€
<b>Otros gastos y servicios externos</b>	10.000,00€	10.300,00€	10.609,00€	10.927,27€	11.255,09€
<b>Total Pagos</b>	<b>21.440,00 €</b>	<b>22.511,00€</b>	<b>23.598,83€</b>	<b>24.703,98€</b>	<b>25.826,95€</b>
<b>EBITDA</b>	<b>22.300,00€</b>	<b>29.977,00€</b>	<b>39.386,17€</b>	<b>50.878,74€</b>	<b>64.872,31€</b>
<b>Amortizaciones</b>	814,00€	814,00€	814,00€	814,00€	814,00€
<b>EBIT</b>	<b>21.486,00€</b>	<b>29.163,00€</b>	<b>38.572,17€</b>	<b>50.064,74€</b>	<b>64.058,31€</b>
<b>Gastos financieros</b>	0	0	0	0	0
<b>BI negativos de ejercicios anteriores</b>	0	0	0	0	0
<b>Beneficios antes de impuestos</b>	21.486,00€	29.163,00€	38.572,17€	50.064,74€	64.058,31€
<b>Impuesto de sociedades (25%)</b>	5.371,5€	7.290,75€	9.643,04€	12.516,19€	16.014,58€
<b>FNC</b>	<b>16.114,50€</b>	<b>21.872,25€</b>	<b>28.929,13€</b>	<b>37.548,55€</b>	<b>48.043,73€</b>

*Fuente: elaboración propia*

### III. TIPO DE ACTUALIZACIÓN AJUSTADO AL RIESGO

El tipo de actualización ajustado al riesgo es un método utilizado frecuentemente por diferentes empresas. Consiste en hallar el Equivalente Monetario Cierto (EMC) a través de la actualización de los flujos de caja esperando un tipo “s” que se genera sumando al tipo de actualización sin riesgo (k) una prima de riesgo (p). Dicha prima de riesgo se basa en el riesgo adjudicado al proyecto (Zabalza, 2018).

$$EMC = -A + \sum_t^n \frac{E(Q_t)}{(1+S)^t} \quad \text{donde} \quad S = k + p$$

Se hará uso del Coste Medio Ponderado de Capital (CMPC) para el cálculo de la tasa ajustada al riesgo. El CMPC tiene en cuenta los recursos financieros empleados por la empresa para financiar el proyecto ponderando proporcionalmente los recursos de la financiación (Zabalza, 2018).

$$CMPC = K_0 = \sum_{i=1}^n x_i k_i$$

Donde:

$X_i$  : es la proporción que el recurso financiero  $i$  ( $i= 1,2,3,\dots,n$ ) refleje en el total de la financiación de la empresa.

$K_i$  : es el coste del recurso  $i$ .

Teniendo en cuenta que la rentabilidad mínima exigida por la única socia es del 10%, hallamos el tipo de actualización ajustado al riesgo. Esto es, el CMPC se cifra en un 10%

$$CMPC = 100\% \cdot 10\% = 10\%$$

Una vez calculado el desembolso inicial, los Flujos Netos de Caja y suponiendo que el Coste Medio Ponderado de Capital es del 10%, procederemos a calcular el Equivalente Monetario Cierta haciendo uso de la siguiente fórmula:

$$EMC = -A + \sum_{t=1}^n \frac{E(Q_n)}{(1 + S)^n}$$

Por lo tanto:

$$EMC = -9.300,00 + \frac{16.114,50}{(1 + 0,10)^1} + \frac{21.872,25}{(1 + 0,10)^2} + \frac{28.929,13}{(1 + 0,10)^3} + \frac{37.548,55}{(1 + 0,10)^4} + \frac{48.043,73}{(1 + 0,10)^5} = 100.665,48€$$

El EMC llega a un importe de 100.665,48€ y siendo mayor importe que 0, se considera un proyecto favorable.

#### ESCENARIO ALTERNATIVO

El objetivo de este apartado es tener en cuenta las posibles imperfecciones en el análisis previo. Por tanto, se considera la posibilidad de que la demanda prevista experimente una notable bajada durante los años de vida del negocio.

En este segundo escenario se prevé que las ventas, y por tanto ingresos, sean un 20% menores que en el escenario inicial. A continuación, se detallan los ingresos previstos que generará el negocio en dicho escenario para los próximos 5 años.

**Tabla 15: Ingresos previstos en el escenario 2**

<b>AÑO</b>	<b>INGRESO PREVISTO</b>
2020	36.450,00€
2021	43.740,00€
2022	52.488,00€
2023	62.985,60€
2024	75.582,72€

*Fuente: elaboración propia*

Una vez habiendo reflejado los ingresos previstos de los 5 años de vida del negocio, procederemos a analizar los costes previstos y los Flujos Netos de Caja que se obtendrán.

Para el cálculo de los ingresos, costes y FNC se empleará el mismo procedimiento que se ha utilizado para el escenario inicial. Los cálculos se modificarán en todo caso en base a los ingresos reflejados en la tabla 16.

La tabla de los costes fijos es idéntica a los costes fijos cálculos anteriormente para el escenario inicial, no obstante la adjuntamos a continuación:

**Tabla 16: Estimación Costes Fijos escenario 2**

<b>AÑO</b>	<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>	<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>SEGUROS</b>	<b>OTROS GASTOS</b>	<b>TOTAL COSTES FIJOS</b>
2020	2.000,00€	814,00€	300,00€	2.000,00€	5.114,00€
2021	2.500,00€	814,00€	307,50€	2.060,00€	5.681,50€
2022	3.000,00€	814,00€	315,19€	2.121,80€	6.250,99€
2023	3.500,00€	814,00€	323,07€	2.185,45€	6.822,52€
2024	4.000,00€	814,00€	331,14€	2.251,02€	7.396,16€

*Fuente: elaboración propia*

*Tabla 17: Estimación Costes Variables escenario 2*

<b>AÑO</b>	<b>OTROS APROVISIONAMIENTOS</b>	<b>SUMINISTROS</b>	<b>SUBC. Y OTROS GASTOS</b>	<b>TOTAL COSTES VARIABLES</b>
2020	4.000,00€	1.783,33€	8.000,00€	13.783,33€
2021	4.120,00€	1.827,92€	8.240,00€	14.187,92€
2022	4.243,60€	1.873,62€	8.487,20€	14.604,42€
2023	4.370,91€	1.920,46€	8.741,82€	15.033,19€
2024	4.502,04€	1.968,47€	9.004,07€	15.474,58€

*Fuente: elaboración propia*

*Tabla 19: Flujos netos de caja para los primeros 5 años del negocio escenario 2*

CONCEPTOS	2020	2021	2022	2023	2024
Servicios	36.450,00€	43.740,00€	52.488,00€	62.985,00€	75.582,72€
<b>Total Cobros</b>	<b>36.450,00€</b>	<b>43.740,00€</b>	<b>52.488,00€</b>	<b>62.985,00€</b>	<b>75.582,72€</b>
Seguros	300,00€	307,50€	315,19€	323,07€	331,14€
Sueldos y salarios	2.000,00€	2.500,00€	3.000,00€	3.500,00€	4.000,00€
Otros gastos	2.000,00€	2.060,00€	2.121,80€	2.185,45€	2.251,02€
Otros aprovisionamientos	4.000,00€	4.150,00€	4.304,50€	4.463,64€	4.627,54€
Suministros	1.783,33€	1.827,92€	1.873,62€	1.920,46€	1.968,47€
Otros gastos y servicios externos	8.000,00€	8.240,00€	8.487,20€	8.741,82€	9.004,07€
<b>Total Pagos</b>	<b>18.083,33€</b>	<b>19.085,42€</b>	<b>20.093,31€</b>	<b>21.134,44€</b>	<b>22.182,24€</b>
<b>EBITDA</b>	<b>18.366,67€</b>	<b>24.654,58€</b>	<b>32.394,69€</b>	<b>41.850,56€</b>	<b>53.400,48€</b>
Amortizaciones	814,00€	814,00€	814,00€	814,00€	814,00€
<b>EBIT</b>	<b>17.552,67€</b>	<b>23.840,58€</b>	<b>31.580,69€</b>	<b>41.036,56€</b>	<b>52.586,48€</b>
Gastos financieros	0	0	0	0	0
BI negativos de ejercicios anteriores	0	0	0	0	0
<b>Beneficios antes de impuestos</b>	<b>17.552,67€</b>	<b>23.840,58€</b>	<b>31.580,69€</b>	<b>41.036,56€</b>	<b>52.586,48€</b>
<b>Impuesto de sociedades (25%)</b>	<b>4.388,17€</b>	<b>5.960,15€</b>	<b>7.895,17 €</b>	<b>10.259,14€</b>	<b>13.146,62€</b>
<b>FNC</b>	<b>13.164,50€</b>	<b>17.889,43€</b>	<b>23.685,52€</b>	<b>30.777,42€</b>	<b>39.439,86€</b>

*Fuente: elaboración propia*

Después de haber calculado los Flujos Netos de Caja para el escenario alternativo procederemos al cálculo del Equivalente Monetario haciendo uso de la fórmula utilizada anteriormente.

$$EMC = -A + \sum_{t=1}^n \frac{E(Q_n)}{(1+S)^n}$$

Por lo tanto:

$$EMC = -9.300,00 + \frac{13.164,50}{(1 + 0,10)^1} + \frac{17.889,43}{(1 + 0,10)^2} + \frac{23.685,52}{(1 + 0,10)^3} + \frac{30.777,42}{(1 + 0,10)^4} + \frac{39.439,86}{(1 + 0,10)^5} = 80.758,10\text{€}$$

A pesar de las malas condiciones presentadas en este segundo escenario, se puede decir que incluso en el caso de que la empresa se tuviera que enfrentar a una peor situación seguiría siendo un negocio viable.

## 7. CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo pretendía estudiar la viabilidad de la creación de un negocio centrado en ofrecer, a través de Internet, prendas de ropa cuyos diseños son novedosos y exclusivos de dicha marca, pues son diseñados por y para la propia empresa.

Por un lado, hemos realizado un análisis sobre los pasos a seguir para su implantación. Destacamos el análisis del mercado online, que nos ha mostrado un tipo de comercio cuya evolución está en continuo crecimiento y, nos ha permitido estudiar la tendencia de los usuarios de Internet, las preferencias de la compra en la Red, el perfil de los internautas, el nivel de uso y los accesos más habituales a Internet. Por tanto, nos ha ofrecido una perspectiva sobre las oportunidades y ventajas de este tipo de negocios, que nos ha orientado para adaptar nuestra estrategia y producto al cliente.

Para ello, nos hemos centrado en un segmento concreto de la población con la finalidad de especializarnos, ofrecer un producto de calidad y orientado a los deseos de los clientes. El citado segmento es aquel que constituye un mayor porcentaje de compra en la Red porque ha crecido con las cambiantes tecnologías, sabe adaptarse y utilizarlas. Además, es un segmento que dispone de cierto nivel adquisitivo y es independiente en la toma de decisiones de compra. Por lo que hemos estudiado, pensamos que nuestros productos serían aceptados por este público al que nos dirigiríamos.

Por otro lado, el desarrollo y el estudio de los aspectos necesarios para la puesta en marcha de la empresa y, su posterior funcionamiento, han determinado los costes en los que hay que incurrir para llevar a cabo el proyecto, además de los ingresos que obtendremos. De esta forma, hemos podido evaluar si es conveniente o no, llevar a cabo determinadas acciones. Por tanto, mediante las estrategias que se han adoptado para cada plan y las previsiones económicas-financieras establecidas, se ha demostrado la viabilidad del proyecto.

Los resultados obtenidos tras realizar los cálculos necesarios, muestran la viabilidad del proyecto, ya que llevarlo a cabo permite la recuperación total del capital invertido y, por tanto, hacer frente a todos los pagos que el proyecto genere.

De esta forma y como conclusión final, tras realizar diversos análisis del entorno, de la estrategia general, de la estrategia de marketing, junto con el análisis económico-financiero y considerando los requerimientos legales para su puesta en marcha, podemos concluir este trabajo afirmando que, a la vista de los resultados obtenidos, la creación de UXMO y su puesta en marcha, es viable.

## 8.BIBLIOGRAFIA

- AIMC: *Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación*. <https://aimc.es>
- BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO: <http://www.boe.es>
- CENTRO DE EXCELENCIA EN TECNOLOGÍAS DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y NEGOCIOS ELECTRÓNICOS PARA PYMES. <http://www.e-global.es>
- DATOSMACRO: <https://datosmacro.expansion.com>
- DURÁN, A. (2018): *E-Commerce 360° (1ª edición)*. Marcombo. España
- EL ECONOMISTA: <https://www.economista.es>
- ESPINOSA R.(2014): <https://robertoespinosa.es>
- EXPANSIÓN: <https://www.expansion.com>
- FLEITMAN, J. (2000): *Negocios Exitosos*. Ed. Mc Graw Hill.
- FERREL, O. C. Y HIRT. G. (2004): *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Ed. McGraw Hill.
- FERRI, P. (2014): *Cómo vender con éxito por internet. Guía paso a paso para crear y promocionar tu tienda online*. Profit. España.
- GARFIEL, CH. (1992): *Los empleados son primero*. Ed. McGraw Hill.
- IAB SPAIN: *Estudio anual de E-Commerce 2018*. <https://iabspain.es>
- IAB SPAIN: *Estudio anual de Redes Sociales 2019*. <https://iabspain.es>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA: <https://www.ine.es>
- INNOVADELUXE: <https://www.innovadeluxe.com>
- KOTLER, P. (1995): *Dirección de marketing (8ª edición)*. Prentice hall. Madrid
- KOTLER, P. Y AMSTRONG, G. (2004): *Marketing*. Ed. Prentice Hall.
- KOTLER, P. Y AMSTRONG, G. (2008): *Fundamentos del Marketing*. Ed. Perason Education.

LAVANGUARDIA: <https://www.lavanguardia.com>

LÁZARO, I. (2019): *Guía Práctica de Marketing Digital*. Creative Commons. España

MYTRIPLEA: <https://www.mytriplea.com>

OBS BUSINESS SCHOOL: <https://www.obs-edu.com/es>

ONTSI: *Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI*.  
<https://www.ontsi.red.es/ontsi/es>

PWC: <https://www.pwc.es>

RAMÍREZ, M. (2018): *Emprender en la era digital. “Guía práctica para elaborar tu plan de negocios e internacionalizarte a través del ecommerce”*. Círculo Rojo. España

SOMALO, I. (2017): *El comercio electrónico. Una guía completa para gestionar la venta online (1ª edición)*. Esic. Madrid

ZABALZA, K. (2018): Apuntes de la asignatura *Dirección Financiera: inversiones*. Donostia.