



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Plan de Negocio: *urWish*

Autora

Elena Monclús Negrodo

Director

Jesús Gutiérrez Ilarduya

Universidad de Zaragoza

Junio 2016

Autora del trabajo: Elena Monclús Negrodo

Director del trabajo: Jesús Gutiérrez Ilarduya

Título del trabajo: Plan de Negocio

Titulación vinculante: Grado en Marketing e Investigación de Mercados

RESUMEN

urWish es un proyecto de una tienda de ropa multimarca que ofrece prendas *made in Spain* confeccionadas por jóvenes emprendedores. Las prendas se caracterizan por su gran personalidad y por sus diseños frescos e innovadores, tratando de escapar de la burbuja de las grandes marcas y de los grandes grupos.

Realizando un diagnóstico del entorno se puede apreciar un panorama esperanzador, donde la expansión de internet, el auge del gasto en moda y la elevada preocupación por la imagen física pueden contribuir favorablemente al desarrollo del negocio planteado.

El público objetivo hacia el que se enfoca el negocio son mujeres que aprecian más la calidad, el diseño y la diferenciación individual que el propio precio del producto. Por ello, se llevan a cabo tres estrategias de diferenciación: diferenciación en calidad y diseño, en servicio y en imagen de marca.

Nuestra estrategia de comunicación se focaliza en las redes sociales, pues se trata de una herramienta a través de la cual se consigue un alto impacto a un bajo coste. Así mismo, las redes sociales suponen un punto de contacto fundamental para crear y mantener fuertes lazos de unión con los clientes.

Determinar la inversión inicial necesaria para el proyecto y estimar la previsión de ventas y gastos para los cinco primeros años, ha permitido realizar un análisis financiero que garantiza la viabilidad del proyecto.

Palabras clave: diferenciación, “*influencers*”, *Instagram*, moda, diseños, emprendedores, Marketing Mix, calidad, comunicación, imagen de marca, redes sociales, Plan de Negocio, misión, visión, valores, *made in Spain*.

ABSTRACT

urWish is a multi-label store project that commercializes clothes made in Spain by young entrepreneurs. The clothes are characterized by a great personality, as well as fresh and innovative designs. The brand tries to escape from the bubble of the big brands and large groups.

A promising outlook seems to lie ahead after undertaking a diagnostic of the environment. The growth of this business is backed by the expansion of the Internet, by the new trend of spending more and more money on new clothes and by people's concern about body image.

urWish's target group are women who appreciate quality, design and differentiation rather than price. Therefore, we are going to develop three differentiation strategies: quality and design, service and brand image.

Our communication strategy is focused on social media since it is a very cheap instrument and with a high repercussion. In addition to this, social media is indispensable to create and maintain strong ties with customers.

We could carry out a financial analysis thanks to the initial investment needed for the project, as well as to the sales projections and the expenses for the next years. This analysis guarantees the viability of the project.

Keywords: differentiation, “*influencers*”, *Instagram*, fashion, designs, entrepreneurs, Marketing Mix, quality, communication, brand image, social media, entrepreneur project, mission, vision, values, *made in Spain*.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	1
1.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIO	1
1.3 CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	2
1.4 TRASCENDENCIA DEL ESTUDIO	2
2. METODOLOGÍA	3
2.1 FUENTES DE INFORMACIÓN	4
2.1.1 Fuentes de información primaria	4
2.1.2 Fuentes de información secundaria	5
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO: GENERAL Y ESPECÍFICO	6
3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	6
3.1.1 Análisis PESTEL	6
3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO (MICROENTORNO)	10
3.2.1 Situación del mercado	10
3.2.2. Competencia	16
3.2.3 Clientes	22
3.2.4. Proveedores	25
3.2.5 Las cinco Fuerzas de Porter	26
4. ANÁLISIS DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades)	31
4.1 ANÁLISIS CAMA (Combatir, Afrontar, Mantener y Aprovechar)	32
4.1.4 Combatir debilidades – Estrategias defensivas	32
4.1.1 Afrontar amenazas – Estrategias reactivas	32
4.1.3 Mantener fortalezas – Estrategias adaptativas	33
4.1.2 Aprovechar oportunidades – Estrategias ofensivas	33
5. PLAN ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS Y ESTRATEGIAS GENÉRICAS	35
5.1 APROXIMACIÓN A LA IDEA DE NEGOCIO	35
5.2 MISIÓN	36
5.3 VISIÓN	36
5.4 VALORES	36
5.5 OBJETIVOS EMPRESARIALES	37
5.6 ESTRATEGIAS A SEGUIR	37

5.7 PREVISIÓN DE VENTAS	39
6. PLAN DE MARKETING.....	41
6.1 NOMBRE Y LOGO.....	41
6.2 PÚBLICO OBJETIVO	41
6.3 MARKETING MIX.....	42
6.3.1 Producto	42
6.3.2 Precio.....	44
6.3.3 Distribución.....	44
6.3.4 Promoción	44
6.4 PREVISIÓN DE LOS GASTOS DEL PLAN DE MARKETING.....	47
7. ESTUDIO TÉCNICO.....	48
7.1 PROCESO PRODUCTIVO.....	48
7.2 LOCALIZACIÓN.....	48
7.3 DISEÑO DEL ESTABLECIMIENTO	49
8. ESTUDIO LEGAL: FORMA JURÍDICA, TRAMITES DE CONSTITUCIÓN	50
9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	52
10. PLAN FINANCIERO	54
10. 1 PLAN DE INVERSIÓN	54
10. 2 FINANCIACIÓN.....	55
10. 3 PREVISIÓN DE VENTAS	56
10.4 GASTOS.....	57
10.5 CUENTA DE RESULTADOS	58
10. 6 BALANCE.....	59
10.7 VALOR ACTUAL NETO Y LA TASA INTERNA DE RETORNO	60
10.8 ANÁLISIS DEL PUNTO MUERTO	61
10. 9 ANÁLISIS PAY-BACK.....	62
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
11.1 CONCLUSIONES	63
11.2 RECOMENDACIONES.....	65
12. BIBLIOGRAFÍA	66
13. ANEXOS	71
ANEXO I: Análisis del entorno general – análisis PESTEL.....	71
ANEXO II: Evolución del número de trabajadores en establecimientos textiles.....	81

ANEXO III: Mapa de las zonas comerciales de zaragoza.....	82
ANEXO IV: Transcripción de la entrevista en profundidad a isabel pocino	83
ANEXO V: Mapa de posicionamiento de los competidores	88
ANEXO VI: Encuesta a potenciales clientes.....	89
ANEXO VII: Resultados encuesta <i>online</i>	94
ANEXO VIII: Contrato de distribución en exclusiva.....	97
ANEXO IX: Legislación específica del sector textil.....	103
ANEXO X: Algunos de los productos ofertados en nuestra empresa	105
ANEXO XI: Trámites de constitución y puesta en marcha.....	107
ANEXO XII: Gastos anuales del personal.....	109
ANEXO XIII: Cuadro de amortización del préstamo	110
ANEXO XIV: Amortización del préstamo para la Cuenta de Pérdidas y Ganancias	112
ANEXO XV: Amortizaciones del inmovilizado material	112
14. GLOSARIO	114

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Evolución del número de empresas para el sector moda en España.	11
Ilustración 2. Evolución del número de puntos de venta minoristas.....	11
Ilustración 3. Evolución de la facturación del comercio textil en España.....	12
Ilustración 4. Evolución de cuotas de mercado nacional (en %) 1993-2014	13
Ilustración 5. Distribución de empresas del sector moda en Aragón.	14
Ilustración 6. Distribución de empresas dedicadas al comercio minorista de productos textiles en Aragón.....	14
Ilustración 7. Matriz de posicionamiento de competidores.....	21
Ilustración 8. Marcas seleccionadas para una posible tienda	24
Ilustración 9. Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial.....	26
Ilustración 10. Matriz de Ansoff.	37
Ilustración 11. Matriz de productos / segmentos de clientes.....	39
Ilustración 12. Previsión de ventas mensuales para el primer año.	40
Ilustración 13. Logo de urWish.	41
Ilustración 14. Colaboración de Dulceida con una zapatería en Instagram.....	46
Ilustración 15. Foto del posible local.....	49
Ilustración 16. Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno para el negocio.....	61
Ilustración 17. Análisis del punto muerto.....	62
Ilustración 18. Previsiones de la comisión europea para España	73
Ilustración 19. Usuarios de Internet en España	78
Ilustración 20. Evolución del número de trabajadores en establecimientos textiles	81
Ilustración 21. Zonas comerciales de Zaragoza.....	82
Ilustración 22. Razones por las que visita tiendas multimarca.....	94
Ilustración 23. Razones por las que no visita tiendas multimarca.....	94
Ilustración 24. Motivos por los que compraría algún producto.....	94
Ilustración 25. Herramientas utilizadas para captar tendencias de moda	95
Ilustración 26. Gasto medio en un día de compras.....	95
Ilustración 27. Lugares preferidos para ir de compras.	96
Ilustración 28. Top de Öhmycroptop.....	105
Ilustración 29. Bolsos de Cliché Barcelona.....	105
Ilustración 30. Sandalias de Mint & Rose	105
Ilustración 31. Bolso de Mint & Rose	105
Ilustración 32. Top de Öhmycroptop.....	105
Ilustración 33. Blusa de White & One.....	106
Ilustración 34. Zapatillas de Pompeii Brand	106
Ilustración 35. Espardeñas de Mint & Rose	106
Ilustración 36. Vestido de White & One	106
Ilustración 37. Camisa de White & One.....	106
Ilustración 38. Cláusulas del préstamo	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis PESTEL.....	8
Tabla 2. Principales competidores de urWish.	19
Tabla 3. Análisis DAFO de la empresa.	31
Tabla 4. Previsión de gastos para el plan de marketing.....	47
Tabla 5. Plan de inversión	54
Tabla 6. Previsión de ventas anuales	56
Tabla 7. Previsión de gastos generales anuales	57
Tabla 8. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	59
Tabla 9. Balance	60
Tabla 10. Puntuaciones para mapa de posicionamiento	88
Tabla 11. Gastos anuales del personal para los cinco primeros ejercicios	109
Tabla 12. Gastos anuales del personal a partir del sexto ejercicio	109
Tabla 13. Amortización del préstamo mes a mes	110
Tabla 14. Amortización del préstamo año a año	112
Tabla 15. Cuadro de amortización para el inmovilizado intangible.....	112
Tabla 16. Amortización del inmovilizado material año a año.....	113

1. INTRODUCCIÓN

El objeto de este Trabajo Fin de Grado es planear la apertura de una tienda multimarca dedicada a la distribución de ropa *made in Spain* (de la mano de jóvenes emprendedores), cuya futura propietaria es la autora del Plan de Negocio, encargada de convertirlo en un proyecto real.

A continuación, se relatan los motivos principales por los que ha elegido realizar este trabajo, los objetivos y trascendencia del mismo.

1.1 MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

El principal motivo por el que se ha elegido este proyecto surge a raíz de una investigación llevada a cabo durante el tercer curso del grado de Marketing e Investigación de Mercados, en la que se profundizó sobre los hábitos de compra presencial y compra *online*. Dicha investigación puso de relieve que muchos consumidores no se atreven a comprar ropa de manera *online*, debido a los elevados gastos de envío, a las malas políticas de devolución, al miedo de ser estafados y a la incertidumbre de si la talla será la adecuada. Por otro lado, la elaboración de un Plan de Negocio como proyecto final supone uno de los trabajos que mejor puede representar el conjunto de los conocimientos adquiridos a lo largo del grado.

Estos hechos, unidos a una gran pasión por la moda, a un profundo interés por ayudar a jóvenes emprendedores y al deseo irrefrenable de ser una empresaria de éxito, han motivado el planteamiento de este proyecto. De esta manera nace *urWish*, una tienda multimarca en la que jóvenes emprendedores del sector textil con una alta reputación en la red social *Instagram*, tendrán la posibilidad de posicionar sus productos en la ciudad de Zaragoza. Éstos se caracterizarán por ofrecer un aire fresco e innovador en los diseños, diferentes a los productos establecidos y con el propósito de escapar de las grandes marcas.

1.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIO

El principal objetivo de este Plan de Negocio es determinar la viabilidad de establecer un nuevo negocio dedicado a la distribución textil en Zaragoza.

Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar son:

- Realizar un análisis del entorno general y específico del sector de la distribución textil. Es decir, un análisis de todos los factores que pueden influir en la actividad del nuevo negocio y de las principales características de dicho sector.

- Identificar mediante el análisis DAFO las fortalezas y debilidades, así como detectar las posibles amenazas y oportunidades del entorno, con el propósito de implantar con éxito el nuevo negocio.
- Planteamiento de una estrategia comercial a nivel global. Para ello se definirá la misión, visión y valores de la empresa. Así mismo, se van a desarrollar las estrategias de marketing más adecuadas para conseguir un posicionamiento óptimo y para adaptarse de la mejor manera posible a las necesidades del público objetivo.
- Conocer la viabilidad económica del proyecto. Para ello será necesario realizar un análisis financiero mediante la previsión de las ventas, inversión inicial necesaria, el balance y la cuenta de resultados.

1.3 CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO

Los objetivos planteados darán lugar a las siguientes contribuciones:

- Contribución teórica: se enlaza la teoría clásica del marketing con nuevas herramientas en auge.
- Contribución empresarial: sirve para intentar averiguar en qué grado estas nuevas herramientas potencian el desarrollo y la viabilidad de un negocio.

1.4 TRASCENDENCIA DEL ESTUDIO

Este Plan de Negocio adquiere tanto una trascendencia educativa como empresarial. Durante el desarrollo del mismo, se han empleado materiales y recursos con el fin de que tanto los estudiantes de la Facultad de Economía y Empresa como otros futuros emprendedores, comprendan la importancia y el valor de realizar un análisis completo para el desarrollo de un nuevo negocio. Por lo tanto, se beneficiarán con los resultados de esta investigación todos aquellos estudiantes que estén valorando la posibilidad de embarcarse empresarialmente en el sector de la distribución textil. Así mismo, ha permitido generar una serie de datos significativos y reutilizables para otro tipo de negocios, sirviendo así de guía para otros emprendedores.

Por otro lado, este Plan de Negocio ofrece la posibilidad de realizar un análisis sobre el impacto y el éxito de las *influencers* en las tiendas de ropa, determinando en qué medida contribuyen al incremento de las ventas de una marca y al conocimiento de la misma.

Por último, la trascendencia que ha tenido para la autora ha sido que le ha permitido conocer la rentabilidad del negocio en el caso de que se llevase a la práctica.

2. METODOLOGÍA

Este estudio se lleva a cabo siguiendo un orden lógico, a fin de que resulte útil para la consecución de los objetivos anteriormente citados. A continuación, se detallan las principales partes del mismo.

Como punto de partida, se efectúa un análisis del entorno, tanto a nivel macroeconómico como microeconómico. Con este apartado se conocerá la situación actual del sector textil, del sector la distribución textil, así como sus fuerzas competitivas. Por otro lado, se estudiarán los gustos y preferencias de los clientes, las condiciones impuestas por los futuros proveedores y los competidores más directos.

A continuación, se elabora un análisis DAFO, considerando las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa. Así mismo, se desarrollarán una serie de acciones que permitirán aprovechar las oportunidades del entorno, evitar sus amenazas, mantener las fortalezas y corregir las debilidades de la empresa.

Posteriormente, se lleva a cabo el plan estratégico, aportando una aproximación de la idea de negocio, definiendo la misión, visión y valores que representarán la identidad corporativa de nuestro negocio.

Por otro lado, también se establece el plan de marketing, en el que se define el público objetivo de *urWish* y las estrategias llevadas a cabo para dar a conocer nuestra tienda. En este punto, el precio, el producto, la distribución y la promoción serán los aspectos más importantes a considerar a la hora de analizar la rentabilidad del negocio.

Todo ello, irá acompañado de una estimación aproximada de las ventas y de la estructura de los costes del proyecto. Así mismo, se llevará a cabo un estudio de viabilidad financiera y económica, para concluir en última instancia, si *urWish* resultaría rentable.

Por último, se exponen las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron con el desarrollo de este Plan de Negocio.

2.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

En el análisis de viabilidad del proyecto resulta imprescindible conocer en detalle al cliente, sus gustos y preferencias, sus necesidades y de qué manera se pueden satisfacer. Sin embargo, el punto clave de este estudio reside en averiguar en qué medida el resto de empresas están cubriendo estas necesidades y gustos, teniendo la posibilidad de obtener provecho de aquellos nichos de mercado que todavía no están siendo cubiertos. Así, las fuentes de información utilizadas para el desarrollo de nuestro estudio han sido:

2.1.1 Fuentes de información primaria

A pesar de que el tratamiento de estas fuentes de información supone una tarea ardua y costosa, son las fuentes que más información detallada pueden proporcionar acerca del mercado y de los gustos de los consumidores.

En primer lugar, se realizó una entrevista en profundidad a Isabel Pocino, propietaria y gerente de la tienda multimarca *Isabel Pocino*. El propósito principal era conocer de una forma general el funcionamiento de las tiendas multimarca. Así mismo, se fijaron otros objetivos específicos como identificar cómo capta las tendencias del mercado; averiguar cómo se establecen las relaciones con proveedores, cómo se mantienen en el tiempo y cuáles son los acuerdos a los que han llegado; investigar cuáles han sido las acciones de comunicación y publicidad a través de las cuales se dan a conocer, y ahondar en las claves del éxito de las tiendas multimarca.

El principal inconveniente de la entrevista en profundidad fue que la propietaria no quiso entrar en detalle cuando preguntábamos por temas relacionados con sus distribuidores y proveedores. Sus respuestas fueron escuetas, y a pesar de que se reformuló la pregunta en diversas ocasiones, la propietaria no reveló ninguna información acerca de los nombres de sus distribuidores.

Otra fuente en nuestro estudio ha sido una encuesta *online* dirigida a doscientas mujeres, con una edad comprendida entre los 18 y 35 años. Los objetivos de esta encuesta se centraban en determinar si las zaragozanas visitan tiendas de ropa multimarca cuando van de compras; si los proveedores que se plantean eran conocidos en menor o en mayor medida por las encuestadas; conocer si a las encuestadas les gustaría que una tienda englobase algunas de las marcas que se plantean; por último, averiguar cuál sería la localización idónea para nuestra tienda en función de las preferencias de compra.

2.1.2 Fuentes de información secundaria

Se trata de fuentes que contienen información ya elaborada y tratada, que facilitan en gran medida el desarrollo del trabajo.

En el caso que nos ocupa, se han consultado las estadísticas publicadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el número de empresas dedicadas a la distribución textil en la base de datos de SABI, así como las publicaciones referidas a la figura del Empresario de Responsabilidad Limitada publicadas en el Boletín Oficial del Estado (BOE).

Por otro lado, también se han consultado diversos libros de importantes autores, análisis de diferentes periódicos, así como ciertos datos sobre el sector de la distribución textil en la revista de la Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos (ACOTEX).

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO: GENERAL Y ESPECÍFICO

El entorno engloba diversos factores externos que afectan a la actividad de la empresa y a sus resultados. Se puede definir el entorno general como aquel conjunto de factores capaces de influenciar de manera global, en un lugar y momento determinado a la empresa. Son factores alejados de la empresa, que influyen a todas las empresas y cuya capacidad de influencia es mínima. Por ello, se analizarán con el objetivo de minimizar los efectos de las amenazas y aprovechar las oportunidades (Navas & Guerras, 2012).

Sin embargo, el entorno específico se define como aquellos factores que se limitan a un sector o determinada empresa, y por tanto inciden directa e inmediatamente en ella. Al tratarse de factores más cercanos, la empresa suele tener influencia sobre ellos (Navas & Guerras, 2012).

3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

El objetivo del análisis del entorno general es identificar los factores que afectan a la actividad de la empresa de forma directa o indirecta. Para ello, es necesario realizar un adecuado diagnóstico de la situación actual y futura, para detectar así posibles amenazas y oportunidades. De ese modo, utilizaremos el método de análisis PESTEL.

3.1.1 Análisis PESTEL

Con el análisis PESTEL se pueden identificar las variables del entorno general que van a tener un impacto significativo en la actuación de la empresa. Las seis dimensiones que se estudian son la política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal.

Con el objetivo de simplificar dicho análisis y determinar el atractivo del sector (ver justificación de las variables elegidas en anexo I), se han introducido en la tabla que se muestra a continuación las variables clave que afectarán a nuestra empresa, en la que además se encuentra la siguiente información:

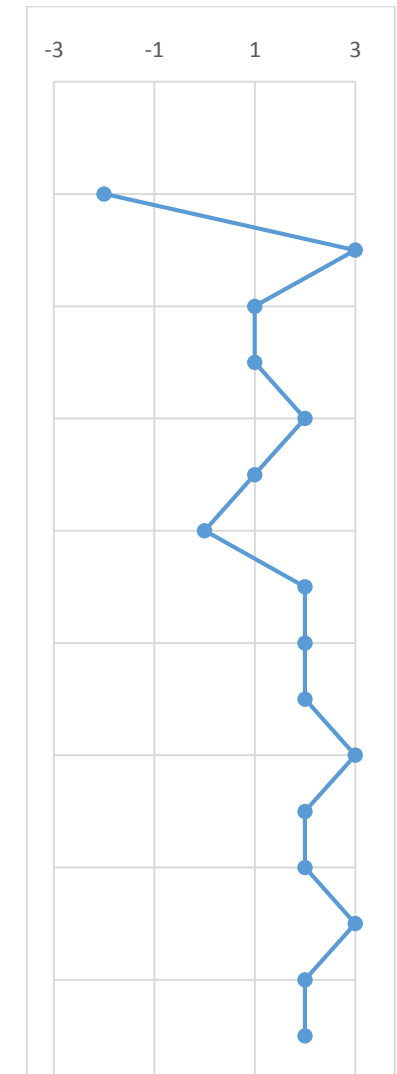
- Ponderación de las variables según su importancia desde el punto de vista de la empresa (1 = Menos importante; 2= Importante; 3= Importancia Crítica). **Celdas en verde.**

- Evaluación de cómo afectará cada una de ellas al sector empresarial en el que se desenvuelve. (-1 = Me perjudica, me afecta negativamente; 0 = Ni me beneficia ni me perjudica; 1 = Me beneficia, me afecta positivamente). **Celdas en azul.**
- Total ponderado, multiplicando la ponderación otorgada a cada criterio según su importancia (1, 2, 3) por la evaluación realizada (-1, 0, 1). **Celdas en naranja.**

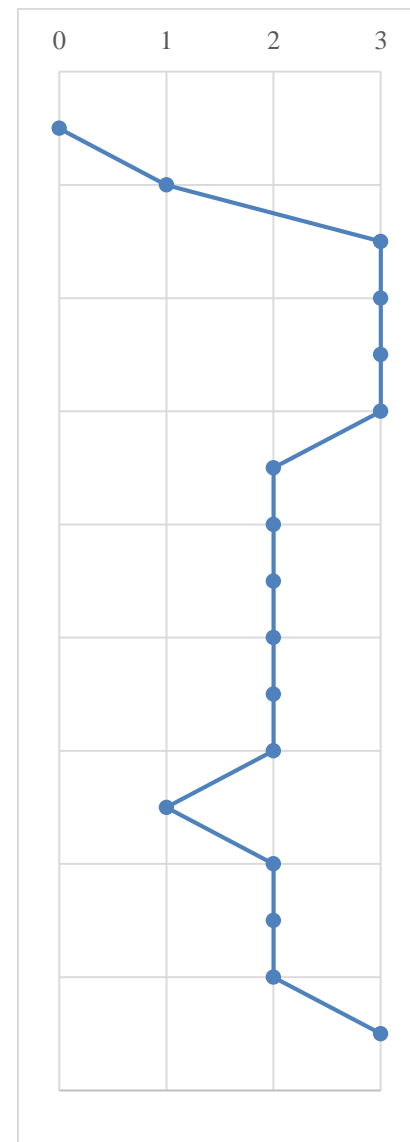
Aquellos factores que obtengan una mayor puntuación implicarán oportunidades para la empresa y, por el contrario, aquellos factores con una menor puntuación implicarán amenazas para la empresa. Estos resultados se pueden observar de una manera más clara y sencilla en el gráfico de dispersión vertical que se muestra a continuación.

Tabla 1. Análisis PESTEL

VARIABLES		Ponderación (1, 2 ó 3)	EVALUACIÓN			TOTAL Ponderado	
			Me perjudica	Ni me beneficia, ni me perjudica	Me beneficia		
			-1	0	1		
FACT. POLÍTICOS	Inestabilidad del gobierno	2	-1			-2	1
	Políticas de Apoyo a la Inversión y al Emprendimiento	3			1	3	
FACTORES ECONOMICOS	Estabilización de la recesión y leve aumento del producto interior bruto (PIB)	1			1	1	5
	Evolución negativa de los Tipos de Interés	1			1	1	
	Disminución del desempleo	2			1	2	
	Perspectivas de crecimiento económico positivas	1			1	1	
	Cierta estabilidad de precios.	1		0		0	
FACTORES SOCIO-DEMOGRAFICOS Y CULTURALES	Igualdad y globalización de acceso a las tendencias	2			1	2	20
	Alto nivel de bienestar material (menor desigualdad en el consumo)	2			1	2	
	Búsqueda de comodidad y posición geográfica céntrica	2			1	2	
	Tendencia de compra online en el sector retail	3			1	3	
	Tendencia a imitar a personajes famosos	2			1	2	
	Moda como una representación social y modo de vida	2			1	2	
	Gran preocupación por la imagen física, la belleza y el cultivo del estilo	3			1	3	
	Aumenta la búsqueda de ropa exclusiva y personalizada	2			1	2	
	Elevado gasto en moda	3			1	2	



VARIABLES		Ponderación (1, 2 ó 3)	EVALUACIÓN			TOTAL Ponderado
			Me perjudica -1	Ni me beneficia, ni me perjudica 0	Me beneficia 1	
FACTORES TECNOLÓGICOS	Aumento del gasto/inversión Pública en I+D	1		0		0
	Digitalización y conectividad de sistemas	1			1	1
	Expansión de Internet y Redes Sociales	3			1	3
	Difusión de Internet	3			1	3
	Nuevos tipos de intermediarios: crecimiento del eCommerce	3			1	3
	Individualización de la relación vendedor-cliente	3			1	3
FACTOR. ECOLÓGICOS	Packaging reciclable	2			1	2
	Uso de pieles sintéticas	2			1	2
	Productos naturales y respetuosos con el medio ambiente	2			1	2
FACTORES LEGALES	Impulso al proyecto emprendedor	2			1	2
	Creación del "Emprendedor de Responsabilidad Limitada"	2			1	2
	Fácil creación de empresas en 48 horas.	2			1	2
	Nueva deducción en la cuota del Imp. S. Sociedades (10%)	1			1	1
	Incentivo fiscal para PYMES (15%)	2			1	2
	Criterio de IVA de caja	2			1	2
	Menor carga fiscal debido a la rebaja del IRPF	2			1	2
	Programa Microempresas Iniciativas Locales Emprendedoras (MILE)	3			1	3
						13
						6
						16



3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO (MICROENTORNO)

Se define una industria o sector industrial como “*el conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y venden un producto bien definido o una línea de productos afines*” (Bueno & Ortega, 1994, pág. 125). Gracias a esta definición, se puede establecer que la industria de la moda es el sector de la economía que abarca actividades tales como la producción de fibras, hilados, telas y productos relacionados con la confección de ropa y vestidos, así como la logística de dichos productos.

El microentorno está constituido por todas aquellas fuerzas o factores con los que la empresa interactúa directamente, los que condicionan su forma de actuar y, a su vez, son influidos por ella. Dichas fuerzas se refieren esencialmente a los clientes, competidores y proveedores. Pero antes de estudiarlas detenidamente se procede a analizar la situación del mercado actual.

3.2.1 Situación del mercado

La evolución de la industria de la moda presenta un comportamiento favorable, no solo a nivel de empleo, sino también por el crecimiento de la actividad industrial en algunos de los subsectores, la estabilidad de los precios y el incremento de las exportaciones. El 2014 fue un año de recuperación y de expansión, ya que el negocio de la moda representa un 2,7% del PIB español (Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación, 2015, pág. 5).

Es un sector muy concentrado, ya que el 49,9% de la cuota de mercado se reparte entre las cinco principales empresas del sector: Grupo *Inditex*, *El Corte Inglés*, *H&M*, *Carrefour* y *Primark*. En 2014, lideraron la facturación *Inditex*, *Primark* y *H&M*, por este orden.

Tras once años de caídas, el número de empresas industriales españolas dedicadas al sector de la moda ascendió a 19.494 empresas. Estas empresas pertenecen a los sectores textil, confección, cuero y calzado (Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación, 2015, pág. 6).

Ilustración 1. Evolución del número de empresas para el sector moda en España.



Fuente: Informe Económico Moda.es de la moda en España, 2014.

La demolición de compañías en este sector se produce en los últimos años, en un contexto de profunda crisis económica. Con las dimensiones actuales, las industrias de la moda representan el 0,63% del total de las empresas españolas.

Si nos centramos en los puntos de venta minoristas, éstos cayeron de forma significativa al inicio de la crisis, pero en 2014 se produjo un repunte del 0,23%, situando así el número total de puntos de venta minoristas en 60.004 (Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación, 2015, pág. 32)

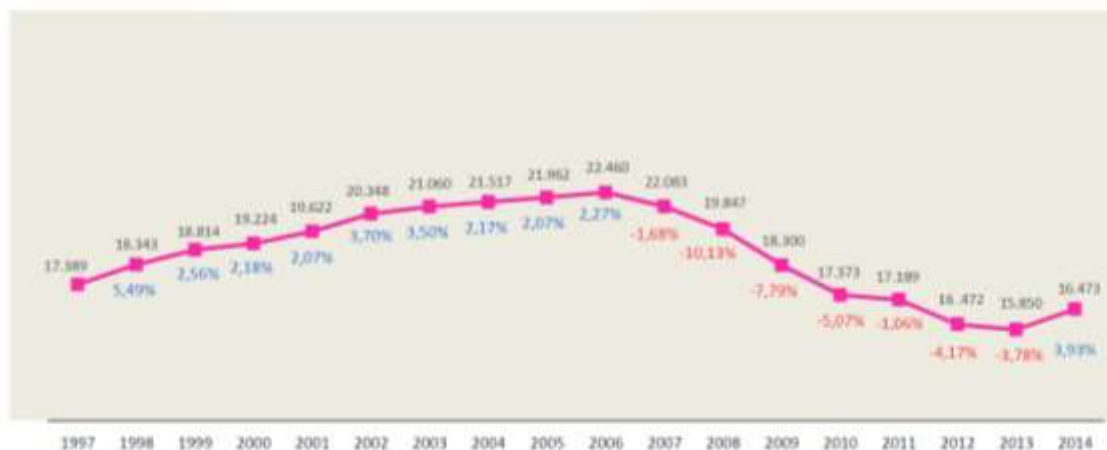
Ilustración 2. Evolución del número de puntos de venta minoristas.



Fuente: Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos (ACOTEX).

Respecto a la facturación del comercio textil, en 2014 ésta creció un 3,93% hasta los 16.473 millones de euros, incremento que deja atrás una tendencia descendente durante siete ejercicios (Modaes, 2015).

Ilustración 3. Evolución de la facturación del comercio textil en España.



Fuente: Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos (ACOTEX).

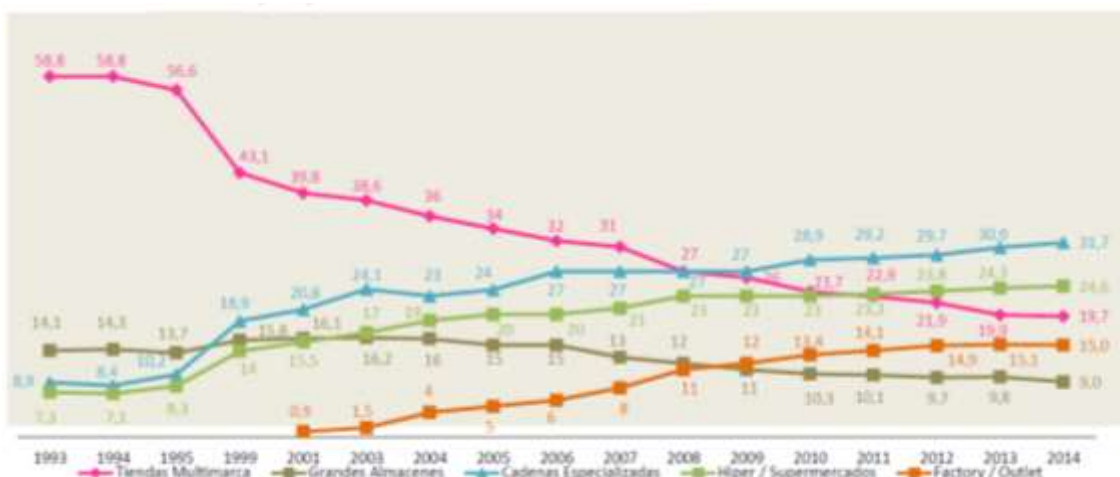
Cabe destacar que el 37,5% de la facturación del comercio textil se agrupa en el segmento de mujer, el 31,9% en el de hombre, el 17,3% corresponde a hogar y el resto al segmento infantil.

En términos laborales, el sector de la moda representa el 4,2% de los puestos de trabajo del mercado (Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación, 2015, pág. 7). La evolución del número de trabajadores en establecimientos textiles es muy similar a la evolución de las variables anteriormente estudiadas. El inicio de la crisis y la destrucción de empresas han ido acompañados de una paulatina disminución del número de puestos de trabajo en el sector, que continuó hasta el año 2013, incrementándose en 2014 hasta alcanzar los 187.874 trabajadores (ver anexo II).

Cabe destacar que uno de los elementos más significativos del sector de la moda es la progresiva transformación de las estructuras comerciales. Actualmente en España existen cinco tipos de formatos comerciales: las cadenas especializadas, los hiper/supermercados, tiendas multimarca, *outlets/Factory* y los grandes almacenes.

En el siguiente gráfico, podemos ver cómo las tiendas multimarca continúan perdiendo cuota de mercado a favor de las cadenas especializadas. Así mismo, también se observa el mantenimiento de la cuota de los outlets en torno al 15%.

Ilustración 4. Evolución de cuotas de mercado nacional (en %) 1993-2014



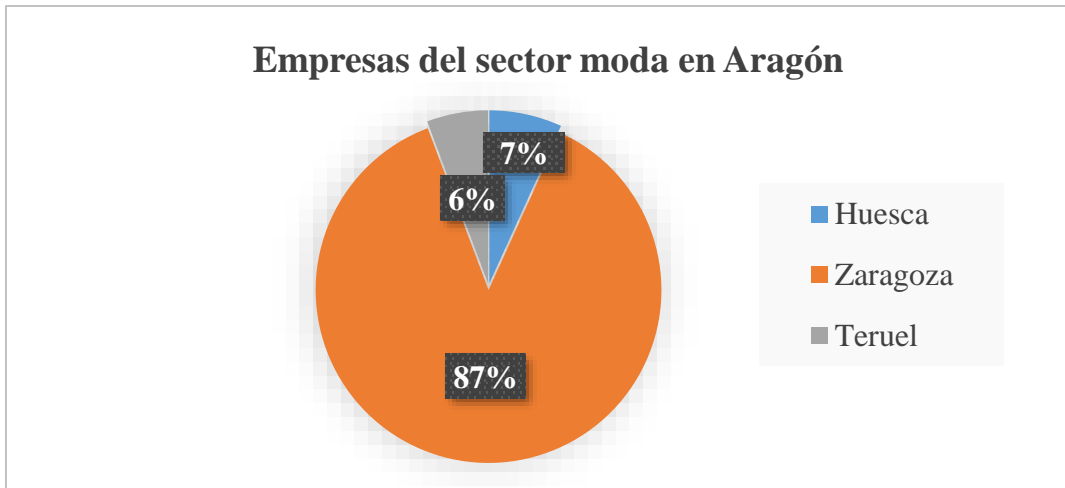
Fuente: Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos.

A pesar de que las cifras son desfavorables para las tiendas multimarca, el modelo de negocio que se plantea es totalmente diferente al resto de tiendas establecidas, ya que el valor añadido reside en la distribución de ropa *made in Spain*, con diseños exclusivos e innovadores, diseñados por jóvenes emprendedores con una alta reputación en la red social *Instagram*. Este hecho hace que se considere el posible éxito de nuestro negocio en el mercado zaragozano.

Para concretar la situación de las empresas industriales del sector de moda en Aragón, se ha realizado un análisis de la industria textil, de la industria del cuero y del calzado, así como de la industria de confección de prendas de vestir, a través de la base de datos SABI. Dicho análisis pone de relieve que actualmente en Aragón existen 559 empresas dedicadas a las industrias anteriormente mencionadas. Concretamente, 38 empresas corresponden a la provincia de Huesca, 489 empresas corresponden a la provincia de Zaragoza, y 32 empresas corresponden a la provincia de Teruel.

El gráfico que se muestra a continuación representa la distribución de las empresas dedicadas al sector moda en Aragón en 2016

Ilustración 5. Distribución de empresas del sector moda en Aragón.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la base de datos SABI.

Entrando en detalle, si nos centramos en el sector de la distribución textil en Aragón, actualmente existen 102 empresas dedicadas al “Comercio al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado” y al “Comercio al por menor de textiles en establecimientos especializados”. Si desgranamos estos datos por provincias, 18 empresas corresponden a la provincia de Huesca, 75 empresas corresponden a la provincia de Zaragoza y 9 empresas a la provincia de Teruel¹.

El gráfico que se muestra a continuación representa la distribución de las empresas dedicadas al comercio minorista de productos textiles en Aragón en 2016.

Ilustración 6. Distribución de empresas dedicadas al comercio minorista de productos textiles en Aragón.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la base de datos SABI.

¹ Datos extraídos de la base de datos SABI.

Cabe destacar también el fuerte crecimiento que está experimentando el e-Commerce, el cual representó el 4% de la facturación total en 2014. Por otro lado, comprar prendas de vestir supuso ser la cuarta actividad con mayor porcentaje de volumen de negocio durante el segundo trimestre del 2014, situándose en un 4,6% (Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos, 2014, pág. 82).

Respecto al número total de personas que compran en internet, en 2014 fue de 15.966.920 personas. Aragón se sitúa en la décima posición, con un 29,98% de compradores digitales (Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos, 2014, pág. 49).

Para concluir, las personas con una edad comprendida entre los 35 y 54 años son las que más productos textiles compran de manera *online*, representando un 50%, y seguidas por aquéllas con una edad entre los 16 y 34 años, siendo un 34% del total. Respecto al sexo, no se manifiestan diferencias significativas, ya que el 53% de personas que compran productos textiles *online* son mujeres (Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos, 2014, pág. 85)

3.2.2. Competencia.

En este apartado se recopila y analiza información sobre los competidores más directos de nuestra empresa, con el objetivo de diseñar futuras estrategias y tomar decisiones que permitan enfrentarnos a ellos de la manera más eficaz.

La investigación se centra en el Sector Comercial Royo-Gasca y en el Sector Comercial Zona Centro, según establece la Federación de Empresarios de Comercio.² Para la recopilación de la información se han utilizado tres métodos:

- a. Entrevista en profundidad a nuestro competidor más potente, *Isabel Pocino*.
- b. Observación directa, visita a las tiendas de la zona para conocer sus líneas de productos, calidad de la atención al cliente, políticas de devolución...
- c. Investigación a través de internet, para evaluar su presencia en redes sociales, así como el grado de interacción con los clientes.

Como se ha mencionado anteriormente, en primer lugar, se realizó una entrevista en profundidad a nuestro competidor más directo, *Isabel Pocino*³. El propósito principal era conocer de una forma general el funcionamiento de las tiendas multimarca. Así mismo, se fijaron otros objetivos específicos, tales como identificar cómo captan las tendencias del mercado; averiguar cómo se establecen las relaciones con proveedores y cómo se mantienen en el tiempo; investigar cuáles han sido las acciones de comunicación y publicidad a través de las cuales se dan a conocer y ahondar en las claves del éxito de las tiendas multimarca. De esta manera, los principales resultados de nuestra entrevista han sido divididos en función de los objetivos específicos planteados:

1. Identificar cómo captan las tendencias del mercado: las herramientas utilizadas para captar las tendencias son las ferias, internet, bloggers, cazadores de tendencias, viajes y la experiencia. (Líneas 16-19 anexo IV)
2. Averiguar cómo se establecen las relaciones con proveedores y cómo se mantienen en el tiempo: *Isabel Pocino* conecta directamente con las marcas sin utilizar otros intermediarios, sin embargo, no existe ningún tipo de relación con éstas. Sencillamente cuando la temporada está disponible la marca llama a sus clientes. (Líneas 64-69 del anexo IV)

² Ver mapa en Anexo III

³ Ver transcripción de la entrevista en profundidad en Anexo IV

Por otro lado, las tiendas multimarca son las responsables de fijar el precio, las promociones, la política de devolución... (Líneas 80-81 del anexo IV)

Respecto a la compra de mercancía y al método de pago, ésta se compra con un año de antelación, pagándola a 90 días. (Líneas 85-86 y 88-89 del anexo IV)

3. Investigar cuáles han sido las acciones de comunicación y publicidad a través de las cuales se dan a conocer: Desde sus inicios, el boca a boca ha sido la herramienta más potente para difundir su negocio. Sin embargo, las redes sociales también juegan un papel fundamental y se han convertido en la segunda herramienta más potente para darse a conocer.

Con el paso del tiempo realizaron desfiles, *showrooms* y todo tipo de eventos. (Líneas 110-115 del anexo IV)

4. Ahondar en las claves del éxito de las tiendas multimarca: Fundamentalmente, las claves del éxito de este tipo de tiendas residen en una excepcional atención al cliente, adecuada política de devolución y localización estratégica. (Líneas 165-179 del anexo IV)

Por otro lado, cuando se le preguntaba sobre las posibles debilidades de su negocio, resultó que éste no tenía ninguno, y en el caso de que se produjese alguna crítica, la propietaria las borraría directamente de la red social. (Líneas 153-154 del anexo IV)

Para continuar con el análisis de la competencia, se ha realizado una observación directa de los principales competidores de nuestra empresa, así como una investigación a través de internet, para evaluar su presencia en las redes sociales y el grado de interacción con los clientes. Para dicho análisis, se han considerado variables como la ubicación de los competidores, líneas de productos, nivel de presencia *online* en las redes sociales, fortalezas, debilidades y nivel medio de precio. El conocimiento de estos aspectos otorgará a nuestro negocio una posición competitiva ventajosa, ya que nos permitirá actuar con rapidez ante acciones defensivas y posicionar a *urWish* de manera diferencial respecto al resto de competidores.

Por otro lado, gracias a este análisis, ha sido posible realizar un mapa de posicionamiento de los principales competidores de *urWish*, considerando como variables el nivel de precios y el nivel de presencia *online* en las redes sociales.

A continuación, se presenta una tabla que resume la información básica los principales competidores y el mapa de posicionamiento de los mismos (ver más información en anexo V).

Debemos destacar que no se analizó la totalidad de tiendas ubicadas en el Sector Comercial Royo-Gasca y en el Sector Comercial Zona Centro, sino un conjunto representativo de ellas.

Para establecer la relevancia de los competidores, se ha utilizado una escala del 1 al 10, donde 1 es poco importante, 5 es medianamente importante, y 10 es muy importante. Así mismo, la importancia otorgada a cada uno de los competidores representa el tamaño del círculo en el mapa de posicionamiento. De esta manera, aquellos competidores con una elevada importancia se representarán con círculos de una mayor superficie.

Tabla 2. Principales competidores de urWish.

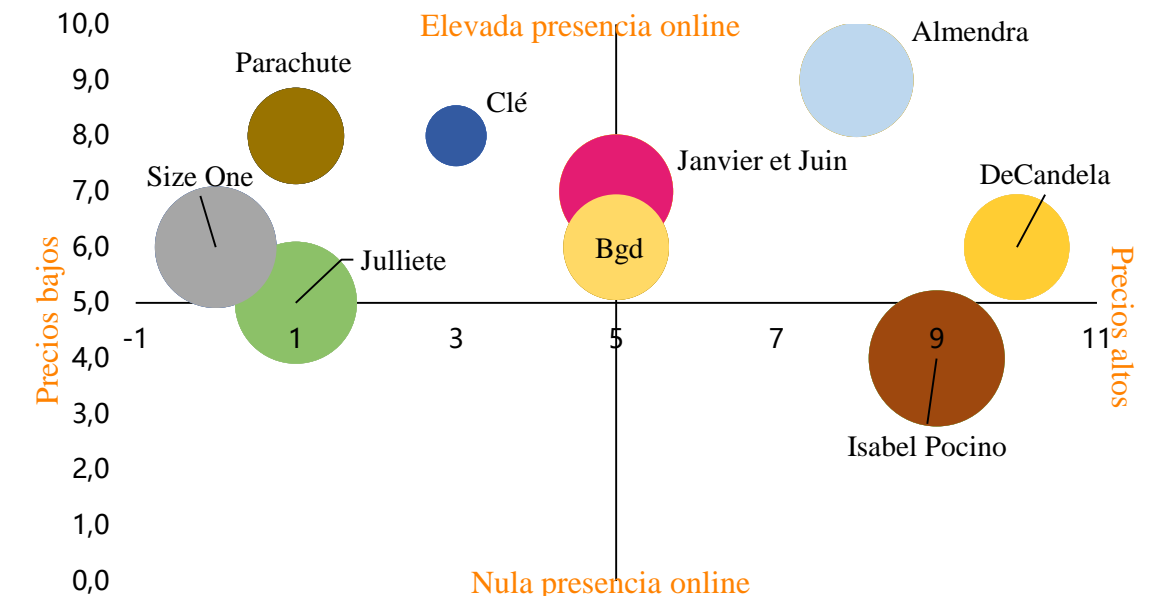
NOMBRE	UBICACIÓN	LÍNEAS DE PRODUCTOS	PRINCIPALES VENTAJAS	PÚBLICO OBJETIVO	PRESENCIA ONLINE	PRECIO	IMPORTANCIA
Isabe Pocino	C/ Royo Urieta	Ropa casual, accesorios y calzado	Gran variedad	Mujeres y hombres	Elevada. Posee cuenta en Facebook e Instagram, siempre actualizadas. Interacción constante con clientes.	Bajo	10
Janvier et Juin	C/ Royo Urieta	Ropa casual y formal	Atención al cliente	Mujeres	Media. Posee cuenta en Facebook, siempre actualizada. Interacción constante con clientes.	Medio	7
Parachute	C/ León XIII. Residencial Paraíso	Ropa casual, accesorios y calzado	Acceso a marcas muy reconocidas	Mujeres y hombres	Nula	Alto	5
Julliete	C/ Lagasca	Ropa casual, accesorios y calzado	Variedad	Mujeres	Nula	Bajo	8
DeCandela	C/ Miguel de Cervantes	Ropa casual, formal y accesorios	Personalización de accesorios y atención al cliente	Mujeres	Elevada. Posee cuenta en Facebook e Instagram, siempre actualizadas. Interacción constante con clientes.	Medio	6

NOMBRE	UBICACIÓN	LÍNEAS DE PRODUCTOS	PRINCIPALES VENTAJAS	PÚBLICO OBJETIVO	PRESENCIA ONLINE	PRECIO	IMPORTANCIA
Clé	Residencial Paraíso	Ropa formal y accesorios	Prendas exclusivas. Atención al cliente	Mujeres	Media-baja. Posee cuenta en Facebook pero no mantiene una interacción constante con clientes.	Alto	2
Bgd	Paseo. Fernando el Católico	Ropa casual, accesorios y calzado	Variedad	Mujeres	Media. Posee cuenta en Facebook, siempre actualizada. Interacción constante con clientes.	Medio	6
Size one	C/ Madre Vedruna	Ropa casual, formal, accesorios y calzado	Gran variedad	Mujeres y hombres	Nula	Medio	8
Almendra	C/ Jerónimo Zurita	Ropa formal, accesorios y calzado	Gran variedad y atención al cliente	Mujeres	Elevada. Posee cuenta en Facebook e Instagram, siempre actualizadas. Interacción constante con clientes.	Alto	7

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente imagen se observa la matriz de posicionamiento de los principales competidores.

Ilustración 7. Matriz de posicionamiento de competidores.



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones del análisis de la competencia:

Respecto a la entrevista en profundidad, ésta ha sido de mucha utilidad, ya que se ha podido conocer de una forma general el funcionamiento de las tiendas multimarca. Así mismo, se han podido conocer varios aspectos fundamentales que se deben tratar a la hora de negociar con los proveedores (método de pago, procesamiento de taras, pedido de stock...). Sin embargo, el principal inconveniente fue que la propietaria no profundizó cuando le preguntábamos por el nombre de sus proveedores, el tipo de relación que tiene con ellos etc. Las preguntas se reformularon en varias ocasiones, pero en ninguna de ellas la propietaria reveló información.

Por otro lado, nuestro negocio está inmerso en un sector comercial altamente competitivo, donde deberá estar alerta de los movimientos de los competidores y de las estrategias que estos llevarán a cabo. A pesar del elevado número de competidores, nuestra marca proporcionará un mayor valor a los clientes, ya que se van a ofrecer marcas que todavía no tienen un posicionamiento en la ciudad de Zaragoza. Del mismo modo, el diseño de una página web y la creación de perfiles en diferentes redes sociales permitirá realizar publicidad y establecer una interacción constante con los clientes a un bajo coste.

3.2.3 Clientes.

En estos tiempos de crisis económica se están produciendo profundos cambios en los hábitos de compra de moda, emergiendo una tendencia hacia las prendas de bajo precio, personalizables y únicas. Así, a un 72% de la población “*no le importa comprar ropa de temporadas anteriores*”, y un 65% “*prefiere no pagar mucho por prendas de última tendencia*”. (Lopez, 2015)

Actualmente, el sector textil se encuentra en la era del “*crossumer*”, donde triunfa la personalización y la exclusividad de la ropa, dejando a un lado un mercado saturado y homogeneizado. Según la joven emprendedora de *Apparel Dream*, Mika Herrera, “*las tendencias mundiales efectivamente se enfocan hacia la búsqueda de las cosas únicas: Lo que no es producido en masa, lo que es producido por alguien especial, de manera social y ambientalmente responsable*”. (Rivera, 2012).

En el caso que nos ocupa, además de ofrecer productos únicos y diferenciados, se ofrecerá adicionalmente una experiencia personalizada y exclusiva, a través de la cual se tratará de conseguir la fidelización del cliente.

Así mismo, existe una tendencia por parte de los consumidores a imitar a personajes famosos (celebridades, *influencers*⁴, *bloggers*...). Éstos son un referente de aspiración y un instrumento de influencia para muchos grupos sociales, ya que en ellos se ve todo lo que uno quiere ser. La influencia que ejercen es tan grande que muchos consumidores abandonan sus preferencias de compra para escoger los productos que éstos promocionan. Estos comportamientos se justifican por la seguridad que aporta no actuar solo y porque la imitación permite actuar de forma adecuada y con sentido (Castillo, 2002, pág. 187)

Por otro lado, la sociedad del S. XXI ve a la moda como una representación social y un modo de vida. “*La moda es una forma de comunicación e identificación con la sociedad. Muestra un poco quién tú eres, habla de ti. Es algo que afecta a todo el mundo, es una manera de encontrar tu Yo*” (Torres, 2012, pág. 189).

⁴ Se entiende por *influencers* a aquellas personas que son líderes de opinión respecto a un tema particular y, por tanto, gozan de gran credibilidad. Éstos tienen un enorme poder de influencia entre sus seguidores, por lo que sus acciones suelen ser imitadas.

Cabe mencionar también, que se ha producido un aumento significativo del gasto en productos de moda. Según el informe “*El sector textil y el gasto en prendas de vestir en España 2015*” (Riera, 2015), en 2014 cada español gastó de media 508€, convirtiendo a los españoles en los segundos europeos que más gastan en moda.

Pero sin duda, el aspecto más relevante que nos ocupa es la tendencia exponencial hacia la compra *online*. Este hecho exige al sector *retail* que se combinen las estrategias de venta *offline* con las estrategias *online*, con el objetivo de no perder cuota de mercado. Rois pone de relieve que en 2014 el e-Commerce de moda español creció un 68,2%, logrando un volumen de negocio de 759,9 millones de euros (Rois, 2015).

Con el propósito de obtener información clave para el desarrollo de este proyecto, se ha elaborado una breve encuesta *online* dirigida a doscientas mujeres con una edad comprendida entre los 18 y 35 años (ver anexo VI), a través de la cual se pretende dar respuesta a los siguientes objetivos:

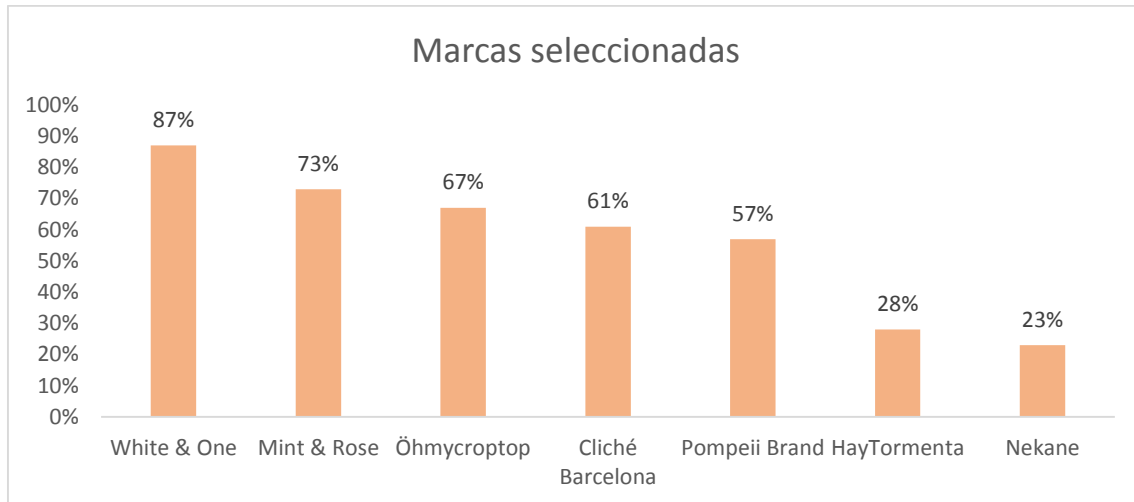
1. Conocer cuáles son las actitudes de los potenciales clientes hacia las tiendas multimarca.
2. Averiguar cuáles serían las marcas idóneas para una posible tienda.
3. Identificar cuáles son las herramientas más utilizadas para captar tendencias (más concretamente, si éstas son la red social *Instagram* y las llamadas *Influencers*).
4. Conocer cuál es el sitio preferido de nuestros potenciales clientes para ir a comprar ropa.

Así mismo, gracias a los resultados de esta encuesta se podrán elaborar de una manera más real los apartados de *product*, *place* y *promotion* del Marketing Mix, y apuntar matices en el Plan Estratégico.

Los resultados de esta encuesta ponen de relieve que un 76% de las encuestadas no suelen visitar tiendas multimarca cuando van a comprar ropa. Los principales motivos que justifican esta actitud son, “*Prefiero visitar tiendas más conocidas como Zara y Mango, aunque eso suponga que más personas podemos llevar la misma ropa*” con un 63,93% y “*Precios elevados*” con un 57,12%. Sin embargo, aquellas personas que visitan tiendas multimarca, lo hacen porque buscan marcas que no están en otras tiendas para diferenciarse del resto y porque existe una buena relación calidad-precio, con un 73,91% y 52,17% respectivamente. (Ver anexo VII)

Respecto al objetivo “Averiguar cuáles serían las marcas que les gustaría que hubiese en una posible tienda”, las firmas con una mayor tasa de elección son *White & One* con un 87% y *Mint & Rose* con un 73%. A continuación, se muestra un gráfico que representa los porcentajes de elección para cada una de las marcas según los potenciales clientes:

Ilustración 8. Marcas seleccionadas para una posible tienda



Fuente: Elaboración propia.

Entre los razonamientos que justifican estas elecciones destacan “*Buen diseño*” con un 83% y “*Diferente al resto de productos*” con un 74%. (Ver anexo VII)

Respecto a las herramientas más utilizadas para captar tendencias de moda, un 82% de las encuestadas nombra a las tiendas de ropa, seguidas por la red social *Instagram* con un 62%. En el caso de las *Influencers*, el 51% de las encuestadas las ha seleccionado como método para captar tendencias. (Ver anexo VII)

Para concluir este apartado, cabe señalar que el sitio predominante para ir a comprar ropa es la Zona Centro de Zaragoza (Paseo Independencia, Paseo las Damas, Paseo Sagasta y proximidades), acaparando un 52% de las respuestas. (Ver anexo VII)

3.2.4. Proveedores

En el caso que nos ocupa, y como anteriormente se ha mencionado, todos nuestros proveedores reúnen una serie de características específicas. Todos ellos comenzaron su actividad económica no antes del 2010, están experimentando un crecimiento y reconocimiento notorio de su marca gracias a la red social *Instagram*, realizan productos diferenciados, únicos y en algunos casos hechos a mano, siendo todos ellos *made in Spain*.

Para identificar los proveedores idóneos para nuestro negocio, se propuso a las encuestadas un listado de marcas que podrían estar en una nueva tienda. Considerando los resultados anteriormente expuestos, se han escogido aquellas marcas con una tasa de elección mayor al 50%, dejando a un lado a *Nekane* y *Haytormenta*. Así, las empresas que nos suministrarán los productos necesarios para su posterior reventa son:

- 1) *White & One*: Blusas, camisetas, jerséis, chaquetas, pantalones, monos y vestidos hechos a mano. (2012)
- 2) *Öhmycroptop*: vestidos, sudaderas, camisas, crop tops, tops, accesorios, sandalias y pantalones. (2011)
- 3) *Mint & Rose*: bolsos, bolsos de viaje, toallas de playa/piscina, alpargatas, sandalias y cuñas hechas a mano. (2010)
- 4) *Pompeii Brand*: camisetas, sudaderas, zapatillas y calcetines. (2014)
- 5) *Cliché Barcelona*: estuches, carteras y bolsos personalizados manualmente. (2012)

El primer paso para establecer contacto con ellos fue enviarles un correo electrónico, explicando la idea del Plan de Negocio y cómo podían contribuir al éxito del mismo. Una vez recibidas las respuestas, se pasó a concretar una cita vía *Skype*, en la que se les explicó de una manera más detallada los objetivos del Plan de Negocio y se solicitó sus colaboraciones. Una vez aceptada la colaboración en nuestro proyecto, se les propuso realizar una segunda cita, en la que se trataron aspectos como los plazos de pago, precios... En esta segunda cita fue de mucha utilidad la entrevista realizada a Isabel Pocino, ya que gracias ella se pudieron conocer los aspectos que se debían negociar con los proveedores. De esta forma, los acuerdos a los que se llegaron fueron:

- Las prendas se elegirán un año antes de su lanzamiento y distribución.
- Todos los productos se pagarán a 90 días.

- Portes gratuitos cada dos semanas o en función de la demanda.
- Se producirá una comunicación constante en época de rebajas y de promociones.
- Los productos de nuestra tienda tendrán los mismos precios que los que estipule el proveedor en sus propias tiendas. Se obtendrá como margen un 25% del precio del producto.
- Exclusividad en la ciudad de Zaragoza. Los proveedores no podrán distribuir sus productos en ninguna otra empresa ubicada en la ciudad de Zaragoza. Para ello, ambas partes deberán firmar un contrato de exclusividad. (Ver anexo VIII)

3.2.5 Las cinco Fuerzas de Porter

Las cinco Fuerzas de Porter es un modelo estratégico holístico, elaborado por el economista Michael Porter en 1979 y que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad a largo plazo. Sobre estas fuerzas, (Porter, 2000) establece que “*el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básica, que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores*”.

Las cinco fuerzas son: Poder de negociación con los compradores o clientes; Poder de negociación de los proveedores o vendedores; Amenaza de entrada de nuevos competidores; Amenaza de productos sustitutivos y Rivalidad entre competidores.

Ilustración 9. Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial



Fuente: Porter, Michael (1984), *Estrategia Competitiva*. Pag 24.

Clasificar las fuerzas con el planteamiento de Porter permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa y, de ese modo, resultará más sencillo diseñar unas estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

1. Poder de negociación de compradores:

Los compradores determinarán la existencia de nuestra tienda multimarca, al adquirir (o no) nuestros productos. Su poder de negociación dependerá de la situación actual del mercado y de la importancia relativa de sus compras en relación con el total de ventas del sector.

En el caso que nos ocupa, dado que nuestro público objetivo es grande y nuestros compradores serán consumidores finales que utilizarán los productos para uso personal, se puede afirmar que la cantidad de compra de cada uno de estos compradores no será significativa en relación al total de las ventas. Este hecho provoca que no tengan el suficiente poder para influir en los términos y condiciones de venta.

Por un lado, se produce un aumento del poder de negociación de los compradores propiciado por la gran cantidad de información disponible, gracias a la influencia de internet, de las redes sociales y de otros medios.

Por otro lado, el poder de negociación de los clientes también aumenta debido a la constante evolución de hábitos de compra, cambios en los gustos, estilos de vida... que afectarán a las empresas, teniendo que adaptarse a las nuevas demandas de los clientes (aunque en ciertas ocasiones son las propias tiendas las que propician estos cambios de tendencias y modas). Sin embargo, la alta diferenciación que se va a ofrecer con nuestros productos hará que el cliente tenga menor poder de negociación.

Por último, los consumidores serán conscientes de que no podrán encontrar en ninguna otra tienda de Zaragoza los productos que se comercializará en nuestra tienda (ya que éstos todavía no cuentan con un posicionamiento en la ciudad). Este hecho implicará que sus costes de cambio de proveedor sean altos, y por tanto disminuirá su poder de negociación.

Por todas las razones mencionadas, puede concluirse que el poder de negociación de los compradores es medio-bajo.

2. Poder de negociación de proveedores:

Según Porter, los proveedores pueden ejercer cierto poder de negociación sobre las empresas que participan en un sector, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos (Porter, 2000).

La existencia de escasos proveedores de productos exclusivos, diferenciados y *made in Spain* en este sector provoca el aumento del poder de negociación de los mismos. Así mismo, dado que las marcas que nos gustaría comercializar en nuestra tienda todavía no cuentan con un posicionamiento en Zaragoza, y que los responsables de éstas estarían interesados en expandirse a nuestra ciudad, se puede afirmar que contaremos con un poder de negociación medio-alto frente a nuestros proveedores.

Por el contrario, al tratarse de una tienda multimarca, pueden surgir diversos conflictos entre los proveedores. Éstos pueden surgir como consecuencia de una negativa a compartir punto de venta con la competencia, de una disconformidad en la ubicación de los productos en el interior de la tienda, etc. Ante este tipo de situaciones, aquellos proveedores con mayor cifra de ventas, mayor número de seguidores en las redes sociales y mayor notoriedad, tendrán un mayor poder de negociación sobre nuestro negocio y respecto al resto de proveedores.

Cabe destacar que algunas de las marcas que nos gustaría comercializar ya distribuyen a otras tiendas multimarca, por lo que podrán exigir ciertos términos y condiciones de venta respecto a precios, rebajas, recepción de *stock*, método de pago..., y por tanto su poder de negociación aumentará.

Considerando en forma global los aspectos analizados en este apartado, podría concluirse que los proveedores tienen un poder de negociación medio.

3. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Además de los competidores actuales, puede haber nuevas empresas que estén interesadas en entrar en esta industria. La amenaza será más alta cuanto mayores sean los beneficios.

La posible entrada de nuevos competidores depende fundamentalmente de dos factores: las barreras a la entrada y la reacción de los competidores establecidos (Martín & López, 2007).

Antes de proceder al análisis de los dos factores anteriormente citados, cabe señalar que la disminución de los márgenes empresariales (derivados de la fuerte crisis económica) ha provocado un menor atractivo y rentabilidad del sector de la moda, disminuyendo por tanto la amenaza de nuevos competidores. De este modo, el bajo atractivo de la industria implica una menor intensidad competitiva.

Barreras de entrada: Las barreras de entrada por requisitos de capital para instalar este tipo de negocio de dimensiones pequeñas no son significativas, los costes de instalación son relativamente bajos, no se requiere experiencia previa y el aprendizaje es rápido.

En cuanto a las barreras de entrada por diferenciación, es decir, aquellas que aportan valor añadido al cliente, las empresas ya establecidas y consolidadas en Zaragoza poseen cierto reconocimiento de marca y fidelización de los clientes, lo cual puede dificultar el posicionamiento de nuestro negocio. Sin embargo, nuestra empresa pondrá en valor la diferenciación de todos los productos, con el propósito de conseguir un hueco en la mente de los consumidores.

Otro aspecto relacionado con las barreras de entrada se refiere al acceso a los canales de distribución. Además de establecer como punto de venta el propio local, Internet y el comercio electrónico nos permitirán vender *online* los productos de nuestros proveedores.

Por último, para dificultar la entrada a nuevos competidores se buscará estrechar las relaciones con los proveedores continuamente.

4. Amenaza de productos sustitutivos:

Los productos sustitutos son aquellos que pueden desempeñar la misma función que los del sector analizado y que pertenecen a otro sector.

En este apartado, no existen productos sustitutivos para los productos textiles, ya que la necesidad fisiológica de abrigarse y vestirse sólo puede ser cubierta con ropa. Sin embargo, dada la amplia segmentación y diversificación de productos, sí pueden existir productos sustitutivos dentro de aspectos como el diseño, la moda... Esto es, una persona que quiere comprarse un abrigo, puede optar por comprar una capa, una parka, un poncho, una trenka, un anorak...

5. Rivalidad entre competidores:

De acuerdo con Porter, esta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante para una empresa, porque ayuda a que se tomen las medidas necesarias para afianzar el posicionamiento de una empresa en el mercado (Porter, 2000).

Actualmente el sector textil está muy explotado, debido al elevado número de competidores y al alto equilibrio que hay entre ellos. La rivalidad entre los competidores depende de varios aspectos:

- a) Concentración de competidores: actualmente nos encontramos con dos tipos de competidores en el sector textil. Por un lado, puede observarse una estructura fragmentada, constituida por una gran cantidad de pequeñas empresas multimarca, las cuales cuentan con una pequeña cuota de mercado y representan a nuestros competidores más directos (*Isabel Pocino, deCandela..*). Por otro lado, se encuentran los grandes grupos, que se presentan en forma de oligopolio y con una cuota amplia y similar entre ellas (*Zara, Mango...*) De este modo, el grado de rivalidad entre competidores será mayor en las pequeñas empresas que en las grandes.
- b) Crecimiento del sector: el descenso de la demanda en el sector textil, así como la reducción de los márgenes de beneficio, provoca que tanto las nuevas empresas como las ya asentadas deban enfrentarse para aumentar su participación.
- c) Diferenciación del producto: En nuestro caso, para competir se utilizará la diferenciación y la exclusividad de los productos, para que, de este modo, los consumidores recuerden a *urWish* por la calidad del producto, la imagen, el diseño, prestigio, confianza... Así mismo, se debe brindar al cliente una experiencia de compra satisfactoria, mantener permanentemente la comunicación con el mismo, así como otorgarle facilidades a la hora de devolver un producto, con el fin último de alcanzar su fidelización.
- d) Barreras de movilidad: En este caso, estas barreras son prácticamente nulas ya que, a pesar de las amplias posibilidades de segmentación, las empresas pueden moverse entre segmentos sin dificultades.

En conclusión, podemos afirmar que existe un alto grado de rivalidad entre los competidores del sector de venta de ropa femenina.

4. ANÁLISIS DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades)

El análisis DAFO es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, en el que se presentan las principales conclusiones que se derivan del mismo. Por un lado, permite aislar los factores relevantes del entorno, en donde se podrán encontrar las oportunidades y las amenazas específicas. Por otro lado, permite aislar los factores críticos de éxito, donde se encontrarán las ventajas competitivas o las debilidades significativas. (Navas & Guerras, 2012)

De esta manera, las estrategias organizacionales que se lleven a cabo deberán consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las ventajas de las oportunidades, y eliminar o reducir las amenazas.

A continuación, se presenta la matriz DAFO para la empresa *urWish*:

Tabla 3. Análisis DAFO de la empresa.

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresa de nueva creación con una experiencia nula. ➤ Necesidad de financiación ➤ Ausencia de cartera de clientes ➤ Elevados costes fijos (alquiler...) ➤ Nulo reconocimiento de “urWish” 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilidad de entrada de nuevos competidores ➤ Elevada rivalidad entre competidores actuales ➤ Inestabilidad del gobierno ➤ Clientes cada vez más exigentes y mejor informados ➤ Elevada dependencia de proveedores
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos de <i>Community Manager</i>, analítica web y marketing digital, publicidad... ➤ Uso de marketing efectivo ➤ Elevada presencia online ➤ Excelente atención al cliente ➤ Localización estratégica ➤ Precio-calidad competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nuevo modelo de negocio ➤ Diferenciación de los productos con un fuerte valor añadido ➤ Expansión de internet y de las redes sociales ➤ Políticas de apoyo a la inversión y al emprendimiento ➤ Moda como representación social y modo de vida ➤ Elevado gasto en moda

Fuente: Elaboración propia.

4.1 ANÁLISIS CAMA (COMBATIR, AFRONTAR, MANTENER Y APROVECHAR)

Tras haber finalizado el análisis DAFO, resulta imprescindible llevar a cabo una serie de acciones que permitan establecer las estrategias más adecuadas para el negocio. Para ello, es necesario corregir las debilidades de la empresa, afrontar sus amenazas, mantener las fortalezas y aprovechar las oportunidades del entorno (Navas & Guerras, 2012).

4.1.4 Combatir debilidades – Estrategias defensivas

- Empresa de nueva creación con una experiencia nula:
 - Estricto proceso de reclutamiento de personal.
- Necesidad de financiación:
 - Negociación de un crédito bancario.
 - Ayuda económica por parte de familiares y amigos.
- Ausencia de cartera de clientes:
 - Aprovechar los contactos para captar los primeros clientes.
 - Sacar el mayor rendimiento posible a los contactos.
- Elevados costes fijos (alquiler...):
 - Renegociar y ajustar las mensualidades del alquiler.
- Nulo reconocimiento de *urWish*:
 - Dar información a los potenciales clientes.
 - Publicitar nuestra actividad en los canales adecuados para intentar llegar al máximo público posible
 - Clientes atados a las grandes firmas por relaciones muy largas

4.1.1 Afrontar amenazas – Estrategias reactivas

- Fácil acceso de nuevos competidores:
 - Aprovechar la ventaja de ser pioneros en Zaragoza en este tipo de negocio.
 - Diferenciación de nuestra empresa por medio de la calidad y diseño de los productos, diferenciación en servicio y diferenciación por imagen de marca.
- Elevada rivalidad entre competidores actuales:
 - Fidelización de clientes por nuestra diferenciación en calidad y diseño, servicio e imagen de marca.
- Inestabilidad del gobierno:
 - Adaptación a las nuevas circunstancias del mercado

- Clientes cada vez más exigentes y mejor informados:
 - Adaptación y actitud proactiva en cuanto a gustos y tendencias de moda
- Elevada dependencia de proveedores:
 - Acuerdos que garanticen el suministro continuo de stock.

4.1.3 Mantener fortalezas – Estrategias adaptativas

- Conocimientos de *Community Manager*, analítica web y marketing digital, publicidad...
 - Aprendizaje de nuevas técnicas de analítica web
 - Utilización de técnicas de marketing no convencionales
- Marketing efectivo:
 - Estudio continuo de las necesidades de los clientes.
 - Aprovechar la creatividad y la originalidad.
- Elevada presencia *online*
 - Creación de perfiles en redes sociales emergentes.
- Excelente atención al cliente:
 - Escucha activa y plena de sus necesidades.
 - Ofrecer servicios personalizados
 - Motivación de trabajadores a través de regalos, importe monetario, cesta para Navidad, días de vacaciones...
- Localización estratégica:
 - Crear y mantener vínculos con el propietario del local para garantizar el continuo funcionamiento de *urWish*.
- Precio-calidad competitivos:
 - Proyectar una imagen de calidad para justificar la relación de calidad-precio.

4.1.2 Aprovechar oportunidades – Estrategias ofensivas

- Nuevo modelo de negocio:
 - Posibilidad de explotar la ventaja competitiva que ofrece.
 - Aprovechar la novedad de este tipo de negocio no existente en la zona.
- Diferenciación de los productos con un fuerte valor añadido
 - Mantener esta ventaja competitiva con la búsqueda continua de nuevas marcas españolas.
 - Publicidad constante en los medios adecuados.

- Expansión de Internet y redes sociales:
 - Publicidad gratuita por el efecto llamada y el “boca a boca”.
 - Proactividad en cuanto a tendencias de moda
- Políticas de apoyo a la inversión y al emprendimiento:
 - Conocimiento actual de las nuevas fuentes de financiación.
 - Mejor aprovechamiento de los recursos financieros posibles.
 - Disminución del pasivo, mejora del balance de situación y de la cuenta de pérdidas y ganancias.
- Moda como representación social y modo de vida:
 - Mejorar nuestra oferta
- Elevado gasto en moda:
 - Mejorar nuestra oferta

5. PLAN ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS Y ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Para definir el posicionamiento estratégico y la proyección de futuro será necesario definir los siguientes apartados.

5.1 APROXIMACIÓN A LA IDEA DE NEGOCIO

Se pretende instalar en la ciudad de Zaragoza una tienda de ropa dirigida a mujeres de clase media, con una edad comprendida entre los 18 y 35 años. Como bien muestran los resultados de las encuestas realizadas, el lugar idóneo para la localización de dicha tienda sería en la zona Centro de Zaragoza (Paseo Independencia, Paseo las Damas, Paseo Sagasta y proximidades).

El principal valor añadido de nuestra empresa reside en la distribución de ropa *made in Spain*, de la mano de jóvenes emprendedores. Todos comenzaron su actividad hace escasos años, con pequeños proyectos de moda, con un escaso capital, pero con productos originales, diferenciados, únicos y en algunos casos hechos a mano. A pesar de las dificultades que se han ido encontrando a lo largo de su trayectoria, han encontrado un gran punto a su favor, Internet. Gracias a éste, y especialmente a la red social *Instagram*, están experimentando un crecimiento y reconocimiento de su marca exponencial.

Sin embargo, a pesar de que todas las firmas planteadas cuentan con un canal de ventas *online*, todavía muchos consumidores no se atreven a comprar ropa a través de este canal, debido a los elevados gastos de envío, las malas políticas de devolución, el miedo a ser estafados y por la incertidumbre de si la talla será la adecuada.

En el caso que nos ocupa, se buscará solucionar este problema, ya que la idea es ofrecer a las marcas *White & One*, *Cliché Barcelona*, *Pompeii Brand*, *Öhmycroptop* y *Mint & Rose* un posicionamiento en la ciudad de Zaragoza. Así, se creará una tienda que englobará dichas marcas, de manera que cada una de ellas ocupará una sección concreta dentro de la tienda, quedando dividida en cinco “córners”.

Cabe señalar que *urWish* ofrecerá también una excelente atención al cliente, un servicio de asesoramiento, un ambiente físico agradable y acogedor, y una política de devoluciones flexible.

Por último, el local será de dimensiones medianas en su comienzo, con el objetivo de reducir los costes fijos. Sin embargo, se tienen expectativas de ampliar su tamaño conforme vayan creciendo las ventas, considerando también la posibilidad de agregar otras marcas españolas.

5.2 MISIÓN

Ofrecer al mercado español productos con un aire fresco e innovador de la mano de jóvenes emprendedores, diferentes a los productos establecidos, con la posibilidad de diferenciarse del resto.

5.3 VISIÓN

Ser una empresa líder en el sector de la distribución textil, especialmente en la distribución de prendas *made in Spain*, convirtiéndonos en un referente a seguir.

5.4 VALORES

urWish se construye sobre unos valores corporativos fundamentales para alcanzar un comportamiento empresarial responsable:

Trabajo en equipo con los proveedores: colaboramos para conseguir objetivos comunes, compartiendo información, conocimientos y experiencias.

Honestidad: se trabaja con respeto, transparencia y humildad para crear lazos de confianza con proveedores y clientes.

Implicación: constancia en el proyecto, buscando constantemente firmas emergentes con el objetivo de expandirnos.

Apoyo a jóvenes emprendedores: creemos en la juventud y en sus proyectos. Desde *urWish* se colabora para conseguir su expansión y para reforzar la imagen de los diseñadores.

Flexibilidad: los clientes evolucionan y están en un constante cambio. Tenemos la capacidad de adaptarnos a los cambios, gracias a nuestro trabajo en equipo con los proveedores.

Servicio al cliente: existimos por y para nuestros clientes. Les asesoramos de manera personalizada, con delicadeza y trato amable.

5.5 OBJETIVOS EMPRESARIALES

- Convertir *urWish* en una tienda imprescindible a la que acudir cuando se va de compras.
- Lograr la fidelización de las clientas ofreciendo un producto de última tendencia, con un diseño innovador y diferenciador del resto de productos.
- Establecer acuerdos duraderos y exclusivos con los proveedores que permitan establecer precios competitivos.
- Aumentar las ventas un 20% anual para el segundo año de la actividad, un 22% para el tercer año, y para los dos siguientes, un crecimiento del 25% y 30% respectivamente.

5.6 ESTRATEGIAS A SEGUIR

Según la matriz de *Ansoff*, se va a llevar a cabo una estrategia de desarrollo de producto o de diferenciación, ya que se va a introducir un producto con nuevos atributos en un mercado ya existente.

Ilustración 10. Matriz de Ansoff.

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

Fuente: (Navas & Guerras, 2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa.*

Una empresa tendrá una ventaja competitiva en diferenciación cuando ofrezca un producto que, siendo comparable con el de un competidor, éste tenga ciertas características que hagan que se perciba como único. Este hecho provocará que los clientes estén dispuestos a pagar un precio más elevado por ese producto que por el de los competidores (Navas & Guerras, 2012).

Aunque parezca que los productos que se plantean son sencillos, se puede afirmar que esta simplicidad no elimina el potencial de la diferenciación.

En nuestro caso, se aplicarán tres estrategias de diferenciación. Estas son, diferenciación en calidad y diseño, diferenciación en servicio y diferenciación por imagen de la marca.

Respecto a la diferenciación en calidad y diseño, nos referimos al carácter artesanal de los productos y al aire innovador que conceden a éstos. Por un lado, tanto la marca *White & One* como *Mint & Rose* confeccionan de manera artesanal todos sus productos, utilizando materiales ecológicos y respetuosos con el medio ambiente. Por otro lado, la marca *Cliché Barcelona* ofrece a sus clientes la posibilidad de personalizar manualmente estuches, carteras y bolsos con las iniciales de sus nombres. Así mismo, todas las firmas planteadas desarrollan una actitud proactiva en cuanto a tendencias de moda, con el objetivo de adaptarse a los nuevos gustos y necesidades de los clientes.

En cuanto a la diferenciación por servicio, se opta por ofrecer muchas facilidades en la devolución del producto, en asesoría de imagen, en el arreglo de las prendas... Además, también es muy importante el trato que ofrecerán las trabajadoras, ya que son ellas las que mantienen un contacto directo con los clientes. De esta manera, y con el objetivo de atraer y mantener a los clientes, es necesario que el comportamiento de las trabajadoras sea cortés, transmitan credibilidad, sean capaces de responder rápidamente a las dudas de los clientes y sepan resolver de manera asertiva los problemas que les puedan surgir a éstos.

Esta diferenciación por servicio no provocará un incremento en el precio de los productos, ya que, como se ha mencionado anteriormente, los productos tendrán los mismos precios que los que estipule el proveedor en sus propias tiendas. Sin embargo, el arreglo de las prendas se cobrará de manera independiente, por lo que este coste se trasladará directamente a nuestros clientes.

En relación a la diferenciación por imagen de marca, es imprescindible que *urWish* cuente con una identidad e imagen corporativa, ya que, gracias a estos elementos, los productos conseguirán tener un carácter distintivo respecto al resto de productos. Nuestra identidad se centra en productos elaborados y diseñados por jóvenes emprendedores españoles, que ofrecen productos con un aire fresco e innovador, que permitirán a quienes los compren diferenciarse del resto. Del mismo modo, la decoración interior del establecimiento también influirá en la creación de la imagen de la marca, sin embargo, este aspecto se tratará en profundidad en el apartado de Plan de Marketing.

Para concluir con el apartado, resulta interesante determinar la estrategia competitiva en base a la cantidad de líneas de productos ofrecidos y a la cantidad de segmentos atendidos.

Ilustración 11. Matriz de productos / segmentos de clientes

Líneas de productos	Varias	Marketing diferenciado - Especializado e clientes	Marketing indiferenciado
	Una	Marketing concentrado	Marketing diferenciado - Especializado en productos
		Uno	Varios
Segmentos de clientes			

Fuente: Elaborado a partir de material de clases de Plan de Marketing y Estrategias de Crecimiento Empresarial.

Como se puede observar en la imagen, *urWish* seguirá una estrategia competitiva de marketing concentrado. Se dirigirá inicialmente a mujeres de clase media con una edad comprendida entre los 18 y 35 años, ofreciendo una única línea de productos, ropa casual.

Al concentrarse en un segmento de clientes específico, la empresa podrá conocer de una manera más precisa las necesidades de los mismos y, por tanto, conseguir una posición firme en el segmento que se pretende atender.

5.7 PREVISIÓN DE VENTAS

Para realizar una previsión de ventas lo más real posible se solicitó la ayuda de Marta Royo, amiga, fundadora y propietaria de *deCandela*, una *flag shop* ubicada en el centro de Zaragoza, dedicada a la venta de productos de moda.

Con su ayuda y en base a su experiencia en el sector, ha resultado más sencillo determinar el número de productos que podría vender *urWish* mensualmente para el primer año. Así mismo, gracias a la encuesta realizada a doscientas clientas potenciales, se ha podido identificar de forma orientativa el número de personas que podrían estar dispuestas a comprar alguna de las prendas ofertadas. Por ello, teniendo en cuenta una cantidad demandada aproximada para cada una de las marcas y el precio medio de sus productos, se calculan las ventas mensuales.

Ilustración 12. Previsión de ventas mensuales para el primer año.

Marca	Cantidad demandada (unidades)	Precio medio	Ventas
<i>White & One</i>	180	30 €	5.400 €
<i>Pompeii Brand</i>	68	30 €	2.050 €
<i>Mint & Rose</i>	130	50 €	6.500 €
<i>Öhmycroptop</i>	110	35 €	3.850 €
<i>Cliché Barcelona</i>	30	40 €	1.200 €
TOTAL			19.000 €

Fuente: Elaboración propia.

Para conseguir que dichas cifras se incrementen año a año, se debe insistir en la fidelización del cliente. Es necesario establecer una relación permanente entre empresa y cliente, para que a su vez sirva de referencia para la captación de nuevos clientes. (Harris, 2010, págs. 14-17). Para conseguirlo, debemos trabajar los cuatro pilares sobre los que se va a sostener nuestra estrategia de Marketing Mix: el producto, el precio, la promoción y la distribución. Éstos se explican en mayor profundidad en el siguiente apartado.

6. PLAN DE MARKETING

El marketing es una disciplina que sostiene que la clave para que una empresa alcance sus objetivos consiste en identificar las necesidades del mercado objetivo, y adaptarse a éstas, de manera que pueda satisfacerlas de forma más eficiente que la competencia (Malhotra, 2009, pág. 207).

A continuación, se van a desarrollar ciertos aspectos relativos a la difusión de la empresa y a la comercialización de los productos.

6.1 NOMBRE Y LOGO

El nombre de *urWish* viene de *your wish*, tu deseo. El deseo de querer diferenciarse del resto, de llevar prendas con personalidad que escapen de la burbuja de las grandes marcas y los grandes grupos, en definitiva, el deseo de querer ser único y ser en sí mismo.

Teniendo muy presentes lo que quiere transmitir nuestra empresa, se ha diseñado una imagen de marca constituida por un único elemento tipográfico. Las letras tienen el estilo *Brusher*, caracterizado por la fluidez y la interconexión de las mismas. Cuenta con varios rasgos femeninos, tales como la curvatura y la forma redondeada de cada letra, aportando calidez y romanticismo. Así mismo, podemos observar tanto en el encabezado de la página, como en la imagen que se muestra a nuestra derecha, el color corporativo de *urWish*, el coral.

Ilustración 13. Logo de urWish.



Fuente: Elaboración propia.

6.2 PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo de una empresa incluye los segmentos del mercado en los que ésta ha decidido ofrecer sus productos. Según Kotler y Armstrong, el público objetivo es un conjunto de potenciales consumidores que tienen necesidades o características similares, a los cuales una empresa quiere atender (Kotler & Armstrong, 2010).

El público objetivo hacia el que se enfoca el negocio planteado son mujeres con una edad comprendida entre los 18 y 35 años, con un nivel económico medio.

Se trata de un segmento que aprecia más la calidad, el diseño y la diferenciación individual que el propio precio del producto. Sin embargo, puede que otros segmentos (mujeres mayores de 35 años) puedan verse atraídos por los productos de nuestra tienda. Además, existirán clientes ocasionales de sexo masculino, que podrían visitar nuestra tienda para comprar regalos.

6.3 MARKETING MIX

El Marketing Mix es el “conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado objetivo. Estas pueden reunirse en cuatro grupos de variables, producto, precio, distribución y promoción” (Kotler & Armstrong, 2010, pág. 46)

Esta estrategia también se conoce como las “4P’s”, dado que en su origen anglosajón se conoce como: *product*, *price*, *place* and *promotion*. El objetivo de este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento.

A continuación, se describen las estrategias llevadas a cabo para cada uno de estos elementos:

6.3.1 Producto

El producto es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece a su mercado objetivo. (Kotler & Armstrong, 2010, pág. 49)

En *urWish* se combinarán tres elementos clave: productos diferenciados, excelente atención al cliente y una atmósfera acogedora y agradable en el local. De esta manera, el cliente no sólo sentirá que ha comprado un producto diferenciado, sino que experimentará a su vez un conjunto de sensaciones creadas por todos estos los elementos.

Tal y como ponen de relieve los resultados de la encuesta, las cinco marcas con una mayor tasa de elección son: *White & One*, *Öhmycroptop*, *Mint & Rose*, *Pompeii Brand* y *Cliché Barcelona*. De este modo, estas marcas serán las que tendrán presencia en nuestro local. A continuación, se enumeran los productos que nos proporcionarán cada uno de nuestros proveedores (ver fotos en anexo X):

- 1) *White & One*: Blusas, camisetas, jerseys, chaquetas, pantalones, monos y vestidos.

- 2) Öhmycroptop: vestidos, sudaderas, camisas, crop tops, tops, accesorios, sandalias y pantalones.
- 3) Mint & Rose: bolsos, bolsos de viaje, toallas de playa/piscina, alpargatas, sandalias y cuñas.
- 4) Pompeii Brand: camisetas, sudaderas, zapatillas y calcetines.
- 5) Cliché Barcelona: estuches, carteras y bolsos personalizados.

Con esta variedad de proveedores se ofrecerán diferentes estilos de ropa, a fin de cubrir también una amplia gama de gustos. Se integrarán diseños románticos, novedosos, vanguardistas, buscando además variedad y color en texturas.

Respecto a la calidad de los productos, todos los productos llevan implícitos un buen nivel de calidad en los materiales de producción, así mismo, muchos de estos materiales son de carácter natural y respetuosos con el medio ambiente.

Por otro lado, ya que *urWish* se dedica únicamente a la reventa de los productos, éstos llevarán la marca de sus fabricantes. El hecho de que algunas marcas tienen cierta trayectoria en el mercado puede contribuir a atraer clientes al local.

Por el momento, nuestra empresa va a distribuir únicamente productos para mujeres, la introducción de una línea masculina se estudiaría más adelante cuando la empresa esté en funcionamiento y el crecimiento de la misma sea constante.

Respecto a la presentación y al empaquetado, se exhibirán las prendas en percheros, estanterías y maniqués. Crearemos un envase que facilite el transporte del producto una vez comprado. Dicho envase estará constituido por bolsas de papel, en las que figurará el logotipo de la empresa, la dirección, el nombre de identificación en las redes sociales y página web.

El valor que en *urWish* se le va a dar a la atención al cliente es incalculable, por ello no sólo se valorará la forma de atender a los clientes, sino que también se tendrá en cuenta la capacidad para responder rápidamente a las demandas de los consumidores, la calidad del servicio de asesoramiento de imagen y la imagen personal de las trabajadoras.

Por último, cabe señalar que la atmósfera del local será acogedora y agradable, transmitiendo tranquilidad y calidez, con el objetivo de que las clientes se sientan relajadas y arropadas.

6.3.2 Precio

En el caso que nos ocupa, los productos que venderemos en nuestra tienda tendrán los mismos precios que los que estipule el proveedor correspondiente en sus propias tiendas y página web. De este modo, no determinaremos el precio de los productos en base a la competencia, ni en la determinación de los rangos de precios que los clientes estarían dispuestos a pagar.

En la segunda cita virtual que tuvimos con nuestros proveedores, nos explicaron que, al colaborar en nuestro proyecto, la nueva cantidad de prendas producidas haría que sus costes se redujesen de una forma considerable y por lo tanto sus márgenes aumentarían. Gracias a este aumento del *output*, todos nuestros proveedores nos pudieron ofrecer como margen por cada prenda un 25% del precio de venta⁵.

6.3.3 Distribución

El objetivo de esta variable es acercar el producto al consumidor en las condiciones, tiempo, lugar y cantidades adecuadas. En nuestro caso se utilizará un canal directo, sin intermediarios, vendiendo directamente a los consumidores en el propio local.

Dado que nuestra empresa se dedica a la reventa minorista, ésta será el último eslabón del canal entre fabricantes-proveedores y los consumidores.

Así mismo, se llevará a cabo una distribución exclusiva. Esto supone que los proveedores no podrán distribuir sus productos en ninguna otra empresa ubicada en la ciudad de Zaragoza.

Para concluir con la distribución, en el apartado “7. *Estudio técnico*”, explicaremos de una manera más detallada la localización y distribución del local.

6.3.4 Promoción

Los objetivos principales de esta estrategia son captar al mayor número de clientes posible, así como crear y reforzar la fidelización con los mismos.

En nuestro caso, al tratarse de una tienda recién instalada en el mercado zaragozano, el primer paso es crear conciencia y conocimiento sobre la marca en el público objetivo.

⁵ En todo momento se desconoce el margen que obtienen los proveedores vendiendo sus productos en sus propias tiendas y el que obtienen a través de nuestro local.

Resulta imprescindible contar con perfiles en las principales redes sociales, como *Facebook, Instagram, Twitter y WhatsApp*. A través de ellas se buscará crear familiaridad con la empresa, generar curiosidad sobre los productos que se venden, etc. Así mismo, las redes sociales suponen un punto de contacto fundamental para crear y mantener relaciones duraderas con los clientes, ya que estos medios permiten ofrecer una comunicación activa y constante con los clientes, así como conocer sus opiniones y sugerencias acerca de nuestra empresa.

Durante estos últimos años, las “*fashion bloggers*” o “*influencers*” han revolucionado el mundo de la moda en las redes sociales. Éstas son blogueras con miles de seguidores que suben fotos de sus conjuntos a las redes sociales, imponiendo tendencias, inspirando, dando ideas o incluso con la finalidad de que sus seguidores copien sus *looks*. Como bien ponen de relieve los resultados de la encuesta realizada, la red social *Instagram* supone la segunda herramienta más utilizada para captar tendencias de moda, mientras que estas “*influencers*” suponen la cuarta.

Con estas cifras, se ha decidido potenciar la apertura del nuevo local realizando una campaña de este estilo en *Instagram*. Elegimos para esta campaña a la “*influencer*” Dulceida, que cuenta con un total de 811.476 seguidores en esta red social. Somos conscientes de que muchas marcas de ropa luchan por ella, para promocionar su tienda y productos, ya que se ha comprobado que las prendas que publicita en su perfil se agotan en las tiendas.

Nuestro objetivo con esta “*influencer*” es doble. Por un lado, nos gustaría que subiese a su cuenta de *Instagram* diversas publicaciones, como fotos y vídeos, anunciando a todos sus seguidores la próxima apertura de nuestro negocio en Zaragoza, así como las marcas que se podrán encontrar en ella.

Por otro lado, también nos gustaría que quince días después de la apertura de nuestra tienda, Dulceida realizase un par de publicaciones anunciando que visitará nuestra tienda para asesorar personalmente a las clientas.

Esta “*blogger*” hará que miles de personas vean y conozcan nuestra tienda, llegando a un público objetivo mucho mayor y pudiendo crear una gran afluencia de clientes en la tienda.

A continuación, se muestra un ejemplo de cómo esta “*blogger*” trabaja con las marcas:

Ilustración 14. Colaboración de Dulceida con una zapatería en Instagram.



Fuente: Perfil personal de Dulceida.

Aprovechando esta red social y su inmersa popularidad, crearemos también sorteos y concursos, con una frecuencia de dos veces al año. Esta acción es una forma de *product placement*, además de ser una gran estrategia para captar y fidelizar seguidores, es decir, posibles futuros clientes.

Una posible modalidad de concurso sería publicar una foto con un *look*, poner en mayúsculas y bien visible la palabra “CONCURSO”, y describir que sorteamos una prenda. Añadiríamos los pasos para participar:

- 1) Hazte fan de @urWish
- 2) Comparte la foto con el #urWishsorteo
- 3) Etiqueta a @urWish

Por último, deseáramos suerte y añadiríamos una serie de *Hastags* relacionados con el tema para crear mayor aparición y visibilidad.

Para concluir con el apartado de promoción, no podemos olvidar la necesidad de crear y mantener relaciones duraderas con nuestros clientes. Una de las acciones que llevaremos a cabo para ofrecer una comunicación activa y constante con los clientes será la utilización de un canal *online*, como puede ser *WhatsApp*, abierto las 24 horas del día.

Se trata de un chat directo a través del cual los consumidores podrán consultar dudas acerca de las prendas, tallas, marcas...

A través de este contacto directo se ofrecerá una atención al cliente totalmente personalizada, que permitirá establecer fuertes lazos de unión, y en última instancia, la completa satisfacción del consumidor.

Así mismo, esta herramienta resultará de gran utilidad para la gestión de quejas y problemas que pudiesen surgir.

6.4 PREVISIÓN DE LOS GASTOS DEL PLAN DE MARKETING

En este apartado se va a desglosar el coste que supondrá el desarrollo de cada una de las acciones planteadas.

Tabla 4. Previsión de gastos para el plan de marketing

Acciones de marketing	Coste para el año 1	COSTE TOTAL
Creación de bolsas de papel personalizadas	2000 unidades * 0,05€/u = 100€	1.760 €
Difusión de Dulceida en Instagram	3 publicaciones * 200€/publicación = 600€	
Visita de Dulceida a <i>urWish</i>	2 publicaciones * 200€/publicación + 600€ (viaje y estancia) = 1000€	
Concurso en Instagram	30€/prenda * 2 concursos = 60€	
Chat directo a través de <i>Whatsapp</i>	0 €	

Fuente: Elaboración propia

7. ESTUDIO TÉCNICO

7.1 PROCESO PRODUCTIVO

Dado que nuestra empresa se dedica exclusivamente a la distribución de prendas textiles, nuestra cadena de procesos comenzará con el envío de la mercancía desde las ciudades natales de las marcas. De esta manera, los procesos a seguir son los siguientes:

- 1) Muestra y recogida de pedidos. Los representantes de las marcas mostrarán la colección y recogerán nuestras órdenes de compra. Las órdenes de compra deberán ser firmadas por la propietaria de *urWish* y el pago se efectuará a 90 días desde la fecha de lanzamiento de la factura.
- 2) Producción. Los proveedores remitirán la orden de producción a los talleres.
- 3) Envío y recepción de la mercancía. Una vez los proveedores reciben el output, la mercancía llega a nuestra tienda, donde pasará a ser clasificada y almacenada, para su posterior utilización. Así mismo, se deberá comprobar que la mercancía se corresponde con las órdenes de fabricación y que ésta no posee ninguna tara.
- 4) Colocación de las prendas. Una vez comprobado que el stock recibido es el demandado, se procede a su colocación en las diferentes secciones de la tienda.

7.2 LOCALIZACIÓN

La localización geográfica de *urWish* es una decisión muy relevante de tipo estratégico, imprescindible para la viabilidad de nuestro negocio. Como se ha mencionado en apartados anteriores, los resultados de las encuestas muestran como la localización preferida por un 52% de las encuestadas para ir de compras sería el centro de Zaragoza, (Paseo Independencia, Paseo las Damas, Paseo Sagasta y proximidades). Por esta razón se ha decidido establecer nuestro negocio en Avenida Goya. La localización de nuestra empresa permite un acceso directo desde las principales vías de conexión, como Paseo Sagasta, Tenor Fleta y Gran Vía.

La ubicación será determinante, ya que, al situarse en el centro de la ciudad, la difusión será más rápida entre nuestros clientes que si se encontrara en un sitio menos conocido. Por otro lado, tal y como se ha mencionado en el apartado “3.2.2 Competencia”, se ha observado que la mayoría de nuestros competidores más directos se encuentran muy próximas a nosotros. Sin embargo, esto no supondrá una amenaza, ya que ofrecemos productos muy diferentes a los que ofertan ellos.

Respecto al local seleccionado para nuestro negocio, se ha optado por el alquiler de un establecimiento de 200 m², dividido en dos alturas. De esta manera, en la parte superior (planta calle) se encontrará el *showroom* con unos 90 m² y en la parte inferior se situará el almacén, con unos 110 m². Después de una búsqueda activa en la zona, consideramos que el local que se muestra a continuación podría resultar la mejor opción:

Ilustración 15. Foto del posible local.



Fuente: www.enalquiler.com

En relación a los términos económicos, se ha negociado el precio del alquiler hasta alcanzar mensualidades de 1.200€. Se tiene constancia de que este local lleva más de dos años sin ser alquilado, por lo que este hecho provoca un aumento de nuestro poder de negociación. Esta cifra se traduce en un coste anual de 14.440€.

7.3 DISEÑO DEL ESTABLECIMIENTO

A pesar de que el estilo minimalista y *vintage* se ha convertido en el prototipo de decoración de cualquier negocio, consideramos que es primordial diferenciarnos incluso en la decoración interior. Por esta razón, se pretende plasmar de la manera más fiel posible la esencia de *urWish* en el interior del establecimiento, para transmitir a los clientes nuestros valores.

8. ESTUDIO LEGAL: FORMA JURÍDICA, TRAMITES DE CONSTITUCIÓN

En España existen diferentes formas jurídicas para la creación de empresas, pudiéndolas diferenciar en primera instancia por su personalidad, siendo así o personas físicas o jurídicas. En el caso que nos ocupa, la sociedad que más nos conviene es aquella que tenga personalidad jurídica, donde el capital social sea el mínimo posible y con responsabilidad limitada. Introduciendo estos criterios en la aplicación telemática del CIRCE (Centro de Información y Red de Creación de Empresas) se extraen varios posibles tipos de sociedad: El Emprendedor de Responsabilidad Limitada, la Sociedad Limitada de Formación Sucesiva y las Sociedades Profesionales. Tras haber estudiado con detenimiento las características y condiciones de cada una de ellas, se escoge la figura del “Emprendedor de Responsabilidad Limitada”.

El origen de dicha figura se encuentra en la LAEI (Ley de Apoyo al Emprendedor y su Internacionalización) en sus artículos 7 a 11 y 14, en los que es introducida como una oportunidad para fomentar el crecimiento de la cultura emprendedora española y como una alternativa a la sociedad unipersonal que permite al emprendedor limitar el riesgo de sus actividades empresariales. (Benito, El emprendedor de responsabilidad limitada, 2013, págs. 4-52)

Pasando a una definición más formal, esta forma jurídica es definida como *“aquella institución por la que el empresario deja su vivienda habitual al margen de los riesgos asumidos en el desempeño de su actividad, asegurando que las deudas que contraiga no se harán efectivas sobre ella y evitando por lo tanto un posible desahucio en caso de que no pueda hacer frente a los gastos asumidos”* (García, 2014). El hecho que nos motivó a elegir al “Emprendedor de Responsabilidad Limitada” como figura jurídica para nuestro negocio fue la inembargabilidad de la vivienda, ya que de este modo se evita que los riesgos empresariales afecten al núcleo de la familia.

Continuado en materia de vivienda y de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 8 LAEI, la vivienda habitual del “Emprendedor de Responsabilidad Limitada” quedará exenta de sus obligaciones empresariales cuando su valor no supere los 300.000 euros, o los 450.000 euros si se encuentra en una población de más de un millón de habitantes (García, 2014).

Así mismo, la elección de la personalidad física como forma de constitución de nuestra empresa está motivada por motivos fiscales y por la simplicidad en su constitución y obligaciones formales. Esto es, las personas tributan por el I.R.P.F (Impuesto sobre la renta de las personas físicas), no es necesaria la elaboración de las Cuentas Anuales, la constitución de la empresa es muy rápida y no implica ningún desembolso inicial.

Respecto al capital inicial, al tratarse de una sociedad de responsabilidad limitada no existe un capital social mínimo, pero cabe señalar que el capital inicial de una empresa viene determinado por el coste inicial de inversión, más una cantidad inicial como base ante diferentes imprevistos que se puedan ocasionar. (Prieda, López-Cózar, & Benito, págs. 162-166)

Por tanto, y como detalla Bergamini, Navarro y Hernández (2010), lo primero a determinar para conocer el capital inicial de la empresa, es conocer los gastos que suponen dicha inversión, el capital del que se dispone y los recursos financieros que están a su alcance. De esta forma, mediante la elaboración de una evaluación económico-financiera, se puede determinar cuánto puede llegar a costar la apertura de nuestro negocio y cuánto se necesitaría para cubrir los costes correspondientes. Así, el coste total para poder comenzar el negocio se detalla en el apartado “10. Plan Financiero”.

Ver trámites de constitución y puesta en marcha para el Empresario de Responsabilidad Limitada en anexo XI.

9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El propósito del área de Recursos Humanos es dictaminar y ejecutar ciertas instrucciones que ayuden a dirigir a los empleados para que la empresa alcance sus objetivos, con el fin último de alcanzar el éxito organizacional.

Considerando el escenario más probable, la creación de *urWish* se llevará a cabo de manera individual. Por este motivo, se cree que durante los cinco primeros años se necesitarán únicamente dos trabajadoras, la propietaria, que a la vez será la directora, y una dependienta con un contrato fijo de 20 horas semanales. El hecho de que el negocio sea una microempresa, aportará mayor flexibilidad a nivel de personal (conciliación familiar, bajas...). Sin embargo, cabe señalar que, debido al pequeño tamaño del negocio no se dispondrá de un departamento de Recursos Humanos específico, pero no por ello se considerará menos importante.

Respecto a las tareas que deberá llevar a cabo la propietaria, estas son: dirección general de la empresa, dirección comercial y responsable de marketing. En primer lugar, deberá definir, implantar y controlar la estrategia de la empresa. En segundo lugar, respecto a las tareas relacionadas con la dirección comercial, la directora será la responsable del cumplimiento del objetivo de ventas, de la contabilidad de la empresa y del pago y cobro de las prendas. Así mismo, deberá analizar continuamente el mercado y la competencia existente, definiendo posibles planes de acción que le permitan aumentar cuota de mercado y mejorar su posicionamiento. Por último, respecto a las actividades relacionadas con el marketing, la directora también deberá llevar a cabo estrategias de comunicación y de marketing para dar a conocer a *urWish* y las marcas que comercializa. Los principales objetivos que se persiguen con estas estrategias son: crear el boca a boca entre clientes y conocidos, conseguir un elevado posicionamiento de marca y ocupar un lugar en la mente del consumidor.

Por otro lado, si nos centramos en las tareas que deberá desempeñar la dependienta, estas son: colocación de la mercancía en el almacén y organización del mismo; colocación de las prendas en los cóners correspondientes y recolocación de las mismas conforme se vendan; ofrecer una atención al cliente excepcional y un servicio de asesoramiento de imagen. Así mismo, la dependienta también podrá cobrar los productos vendidos, pero únicamente cuando la propietaria del establecimiento no se encuentre disponible.

Por último, si nos centramos en los requisitos que ésta debe de poseer, la dependienta deberá tener como mínimo un grado superior en Administración y Dirección de empresas o en Marketing y Comercio, así como un mínimo de un año de experiencia en otras tiendas de distribución textil.

Del lado de la compensación, la dependienta recibirá su salario fijo en base a su puesto de trabajo (ver anexo XII). Por otro lado, también se instaurará un plan de reconocimiento, con el objetivo de mantener a la trabajadora motivada en todo momento. Este reconocimiento podrá consistir en algún regalo, importe monetario, cesta para Navidad, días de vacaciones...

Respecto a los horarios de trabajo, la propietaria trabajará de lunes a viernes de 10:00h a 13:30h y de 17:00 a 20:00h, y los sábados de 10:00 a 13:30. Por otro lado, dado que la dependienta dispondrá de un contrato de trabajo de 20 horas semanales, su horario será de martes a viernes de 11:30 a 13:30 y de 17:30 a 19:30, y los sábados de 11:30 a 13:30.

El objetivo principal que se persigue con el plan de Recursos Humanos es incentivar y fomentar la participación de la trabajadora, creando un vínculo entre empresa y empleada desde sus inicios. Es decir, se pretende enfocar a la trabajadora hacia el logro de un compromiso emocional con la estrategia básica de la empresa, así como promover los valores centrales y el compromiso con un servicio de excelencia. Con esta estrecha relación se pretende conseguir la fidelidad y participación activa de la trabajadora. En todos los negocios resulta imprescindible motivar y satisfacer a los empleados, ya que van a ser ellos los que van a satisfacer las necesidades de los clientes, lograrán la lealtad de éstos, y en última instancia, conseguirán un aumento de los ingresos y la rentabilidad del negocio.

Con vistas al futuro, se prevé la incorporación de una dependienta adicional a partir del sexto ejercicio. Ésta deberá poseer las mismas competencias que nuestra primera trabajadora, es decir, tener como mínimo un Grado Superior en Administración y Dirección de Empresas, o de Marketing y Comercio, así como un mínimo de 1 año de experiencia laboral en otras tiendas de ropa. El contrato de esta trabajadora será a media jornada, con un total de 20 horas a la semana. Su principal tarea sería servir de apoyo en el horario de tardes entre semana y el horario de mañanas del sábado, ya que en estos intervalos se prevé mayor afluencia de clientes.

Ver los gastos anuales del personal en anexo XII.

10. PLAN FINANCIERO

El plan financiero, según, Bieto, Planells y Ollé, (2005), tiene como objetivo resumir las inversiones necesarias para la puesta en marcha de la sociedad, así como las fuentes de financiación de la misma. Esta información se complementa con un balance y cuenta de explotación provisional para los cinco primeros años de actividad de la empresa, con el fin de determinar la viabilidad de la misma.

10. 1 PLAN DE INVERSIÓN

De acuerdo con lo analizado en apartados anteriores, las inversiones estimadas para la puesta en marcha de la empresa se resumen a continuación:

Tabla 5. Plan de inversión

ACTIVO NO CORRIENTE	19.500 €
Inmovilizado intangible	3.000 €
Propiedad industrial	400
Aplicaciones informáticas	1.400
Derechos de traspaso	1.200
Inmovilizado material	16.500 €
Uillaje	1.000
Instalaciones técnicas	9.500
Mobiliario y decoración	3.500
Equipos para proceso de información	2.500
ACTIVO CORRIENTE	30.400 €
Existencias	20.000
Stock en tienda y almacén	20.000
Tesorería	10.400
Caja	400
Bancos	10.000
Gastos constitución/licencias	2.100
TOTAL ACTIVO	52.000 €

Fuente: Elaboración propia

Las inversiones en inmovilizado se dividen en inmovilizado material y en inmovilizado intangible.

- Inmovilizado intangible:
 - Propiedad industrial: Registro del nombre y logo comercial de la marca.

- Aplicaciones informáticas: consta del software necesario para el correcto desarrollo de la actividad, como el paquete de *Microsoft Office*, *Contaplus*, *Norton* antivirus, y página web.
- Derechos de traspaso: se refiere a la cantidad que debemos aportar en concepto de fianza. Esta cantidad asciende a 1.200€, correspondiente a un mes de alquiler.
- Inmovilizado material:
 - Utillaje: principalmente alarmas antirrobo y lector de código de barras.
 - Instalaciones técnicas: Instalación eléctrica y climatización del local.
 - Mobiliario y decoración: compuesto por una mesa mostrador, un taburete, una butaca, seis estanterías, cinco percheros, cinco cuadros y una alfombra.
 - Equipos para proceso de información: compuesto por un ordenador, una impresora y caja registradora.

Por otro lado, también se considera el activo corriente, el cual se compone de las existencias y del efectivo.

- Existencias: cantidad de stock necesario tanto en tienda como en almacén para iniciar la actividad.
- Tesorería: efectivo necesario para la gestión diaria del negocio.
- Caja: disponible para los cambios en las compras de los clientes.
- Bancos: previsión de fondos disponibles para pagos corrientes.

Para concluir, se ha añadido la inversión necesaria para llevar a cabo la constitución de la forma jurídica. En el caso que nos ocupa, existen tres gastos ligados al Empresario de Responsabilidad Limitada. Por un lado, la inscripción de inembargabilidad de la vivienda habitual en el Registro de la Propiedad supone 25€, los servicios de notaría ascienden a 75€ y, por último, la licencia de apertura supone un coste de 2.000€, ascendiendo a un total de 2.100€.

10. 2 FINANCIACIÓN

En este apartado se determinan las fuentes de financiación necesarias para hacer frente a la inversión realizada y a los gastos que irán surgiendo con el inicio de la actividad.

La financiación necesaria para iniciar nuestro negocio consta de las siguientes fuentes:

- 1) Fondos propios. Éstos se constituyen con la aportación en efectivo que realiza la socia, en el caso que nos ocupa, 17.000€.
- 2) Subvenciones: Recoge una subvención por creación de empleo estable en el primer año de actividad de la empresa, alcanzando una cuantía de 5.000€⁶. La imputación de la subvención en la cuenta de Pérdidas y Ganancias se realizará en los dos primeros años.
- 3) Préstamo bancario. Se procede a solicitar financiación en la Caja Rural de Teruel, donde nos ofrecen las líneas ICO- Emprendedores, dirigidas a autónomos y empresas españolas. El importe solicitado será de 15.000€, sin periodo de carencia, con un plazo de amortización de cinco años y con un interés nominal del 5%. Esta línea de financiación supondrá un coste anual de 3.396,84€ (Ver anexo XIV).

10.3 PREVISIÓN DE VENTAS

En este punto se va a estudiar la previsión de las ventas para los próximos cinco años, considerando el escenario más realista. Gracias a esta previsión se podrá conocer si nuestro negocio resultaría rentable en la práctica.

Como se ha podido observar anteriormente en el apartado de “5.7 Previsión de ventas” del plan estratégico, se han estimado unas ventas mensuales por un valor de 19.000€. Por lo tanto, la previsión de ventas anual sería:

Ventas anuales = 19.000€/mes * 12 meses = 228.000€ anuales

Por otro lado, de cara a los siguientes años, se prevé un crecimiento de las ventas del 20% para el segundo año, un crecimiento del 22% para el tercer año, y para los dos siguientes, un crecimiento del 25% y 30% respectivamente. De esta manera, la previsión de ventas para los próximos cinco años será:

Tabla 6. Previsión de ventas anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento		20%	22%	25%	30%
Ventas estimadas	228.000 €	273.600 €	278.160 €	285.000 €	296.400 €

Fuente: Elaboración propia

⁶ Ver más información en:

<http://www.aragonemprendedor.com/contenido.php?modulo=contenido&padre=28|64&IDContenido=64>

10.4 GASTOS

En primer lugar, se muestran de manera detallada los gastos generales para el funcionamiento correcto de la empresa:

- Alquiler: Corresponde al alquiler mensual del local donde se ubicará nuestro negocio. Se ha negociado el precio del alquiler hasta alcanzar mensualidades de 1.200€.
- Marketing: Hace referencia al gasto en el que se incurrirá para dar a conocer nuestra empresa y para crear notoriedad de marca. El desglose de los costes que se ha establecido para cada una de las acciones se muestra en el apartado “6.4 Previsión de los gastos del plan de marketing” del Plan de Marketing.
- Suministros: A pesar de que nuestra actividad no realiza grandes consumos de agua y luz, se ha decidido instalar lámparas de led, que reducen el consumo hasta un 90% con respecto a otro tipo de iluminación. Así, el gasto que se prevé mensualmente es de 200€.
- Teléfono e internet: Se contrata una línea de Orange de 20GB, llamadas a teléfonos fijos y a móviles gratuitas por un total de 40€/mes.
- Prima de seguros: Hace referencia al seguro obligatorio que debemos contratar al realizar el alquiler del inmueble.
- Servicios bancarios: Derivados del pago de las facturas a proveedores, comisiones...
- Gastos extraordinarios que pudieran surgir a lo largo del año.

Así, la previsión de gastos generales se recoge en el siguiente cuadro.

Tabla 7. Previsión de gastos generales anuales

	GASTOS GENERALES				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	14400	14443,2	14486,53	14529,99	14573,58
Marketing	1760	1796,96	1886,8	1981,1	2080,2
Suministros	200	204,20	208,49	212,87	217,34
Teléfono e internet	480	490,08	500,37	510,88	521,61
Seguros	2000	2042,00	2084,88	2128,66	2173,37
Servicios bancarios	500	510,50	521,22	532,17	543,34
Gastos extraordinarios	200	204,20	208,49	212,87	217,34
TOTAL	19.540 €	19.691 €	19.896,8 €	20.109 €	20.327 €

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que para el gasto en alquiler se ha supuesto para cada ejercicio un incremento del 0,30% anual⁷, para el esfuerzo en marketing un 5% anual y para el resto de partidas un aumento del 2,10% anual, según el IPC General⁸.

Definidos los posibles ingresos y gastos, se procede a mostrar la Cuenta de Pérdidas y Ganancias para los próximos cinco años, considerando el escenario más posible.

10.5 CUENTA DE RESULTADOS

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias representa un documento contable cuya utilidad es conocer el resultado económico del ejercicio. A continuación, se detalla la cuenta de resultados previsional para los cinco primeros ejercicios de nuestra empresa:

- De acuerdo con lo establecido en el Plan de Marketing, se ha previsto un crecimiento de las ventas del 20% para el segundo año, un crecimiento del 22% para el tercer año, y para los dos siguientes, un crecimiento del 25% y 30% respectivamente.
- Consumo de mercaderías - Productos para reventa: En la negociación con los proveedores se ha acordado que los productos de nuestra tienda tendrán los mismos precios que los que estipule el proveedor en sus propias tiendas. De esta manera, el coste de los productos será del 75% del precio de venta, obteniendo como margen un 25% del precio del producto.
- Gastos de personal: estos gastos corresponden a la retribución de la propietaria y al salario de la dependienta. Estos gastos se detallan en el anexo XII
- Amortizaciones. (Ver anexo XV)
- Gastos financieros: La imputación de la subvención se realiza únicamente para los dos primeros años. Sin embargo, la operación del préstamo contratado se tiene en cuenta para todos los ejercicios. (Ver anexo XIII)
- Se ha tomado como tipo aplicable del Impuesto sobre Beneficios el 30%.

La cuenta de explotación previsional para los cinco primeros años de funcionamiento sería la siguiente:

⁷ Ver información en:

<http://www.ine.es/varipc/verVariaciones.do?idmesini=4&anyoini=2010&idmesfin=4&anyofin=2016&ntip o=5&enviar=Calcular>

⁸ Ver información en :

<http://www.ine.es/varipc/verVariaciones.do?idmesini=4&anyoini=2011&idmesfin=4&anyofin=2016&ntip o=1&enviar=Calcular>

Tabla 8. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Importe neto de la cifra de negocios	228000	273600	278160	285000	296400
Aprovisionamientos	171000	205200	208620	213750	222300
a) Consumo de mercaderías	171000	205200	208620	213750	222300
MARGEN BRUTO	57000	68400	69540	71250	74100
Gasto de personal	29344	29344	29344	29344	29344
a) Sueldos y salarios	22400	22400	22400	22400	22400
b) Cargas sociales	6944	6944	6944	6944	6944
Amortización inmovilizado	2050	2050	2050	1850	1750
Gastos generales	19540	19691	19897	20109	20327
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	6066,00	17314,86	18249,21	19947,42	22679,23
Gastos financieros	688,49	549,93	404,28	251,17	90,24
Imputación de subvención	2500	2500	0	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	7877,51	19264,93	17844,93	19696,25	22588,99
Impuesto sobre beneficios	2363,25	5779,48	5353,48	5908,87	6776,70
RESULTADO DEL EJERCICIO	5514,26	13485,45	12491,45	13787,37	15812,29

Fuente: Elaboración propia

10. 6 BALANCE

El balance es un documento contable que permite analizar la situación económica y financiera de la empresa. A continuación, se detallan algunas consideraciones a tener en cuenta:

- Se ha estimado que la totalidad de las inversiones se efectúan en el momento inicial, no estando previsto realizar mejoras significativas en los primeros años. En cualquier caso, las posibles inversiones de mantenimiento serían acometidas con recursos propios del patrimonio neto.
- Préstamo a largo plazo: Saldo que representa la operación formalizada por valor de 15.000€, sin período de carencia de amortización.

El detalle de la deuda bancaria y los cuadros de amortización de los mismos se recogen en anexo XIII y XIV.

El balance previsional para los cinco primeros ejercicios de actividad sería el siguiente:

Tabla 9. Balance

ACTIVO NO CORRIENTE	19.500 €	A) PATRIMONIO NETO	17.000 €
Inmovilizado intangible	3.000 €	Capital	17.000
Propiedad industrial	400		
Aplicaciones informáticas	1.400		
Derechos de traspaso	1.200		
Inmovilizado material	16.500 €	PASIVO NO CORRIENTE	15.000 €
Uillaje	1.000	Deudas a largo plazo	15.000
Instalaciones técnicas	9.500		
Mobiliario y decoración	3.500		
Equipos para proceso de información	2.500		
ACTIVO CORRIENTE	30.400 €	PASIVO CORRIENTE	20.000 €
Existencias	20.000	Deudas a corto plazo	20.000
Stock en tienda y almacén	20.000		
Tesorería	10.400		
Caja	400		
Bancos	10.000		
Gastos constitución/licencias	2.100		
TOTAL ACTIVO	52.000 €	TOTAL PASIVO	52.000 €

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar está compuesto por el activo y el pasivo. Para que exista equilibrio financiero, estas partidas deben ser iguales. En nuestro caso, Activo = Pasivo = 52.000€

10.7 VALOR ACTUAL NETO Y LA TASA INTERNA DE RETORNO

En este apartado se analizará la rentabilidad de la inversión mediante los métodos dinámicos del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno.

Gracias al Valor Actual Neto, conoceremos el valor presente de los flujos de caja futuros originados por nuestra inversión. Para calcular dicho valor, será necesario calcular el coste del capital con el que vamos a trabajar.

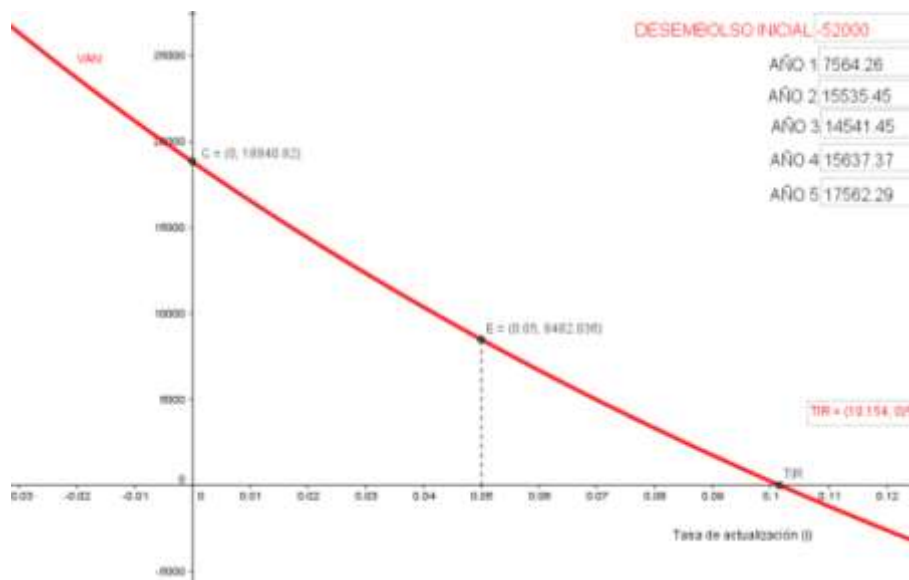
Éste se obtiene como promedio ponderado entre el coste de financiación de recursos propios y ajenos. El préstamo solicitado tiene un coste del 5%, y a la financiación propia le vamos a otorgar el mismo 5%.

En nuestro caso, el Valor Actual Neto obtenido es de 8.482,04€, lo que significa que la inversión va a producir ganancias por encima de la rentabilidad exigida.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno mide la rentabilidad bruta por unidad monetaria invertida, es decir, se utiliza como indicador de la rentabilidad del proyecto. Esta rentabilidad deberá compararse con el coste de financiación de los recursos utilizados para llevar a cabo la inversión, es decir, el 5% de interés del préstamo.

En el caso que nos ocupa, la Tasa Interna de Retorno calculada es superior al coste de oportunidad, con un valor del 10,15%, por lo que el negocio gozará de una gran rentabilidad. Por lo tanto, según los resultados obtenidos, se puede afirmar que el Plan de Negocio desarrollado resultaría viable en la práctica. Estos resultados se pueden observar de una manera más clara y sencilla en el gráfico que se muestra a continuación.

Ilustración 16. Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno para el negocio



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del análisis financiero.

10.8 ANÁLISIS DEL PUNTO MUERTO

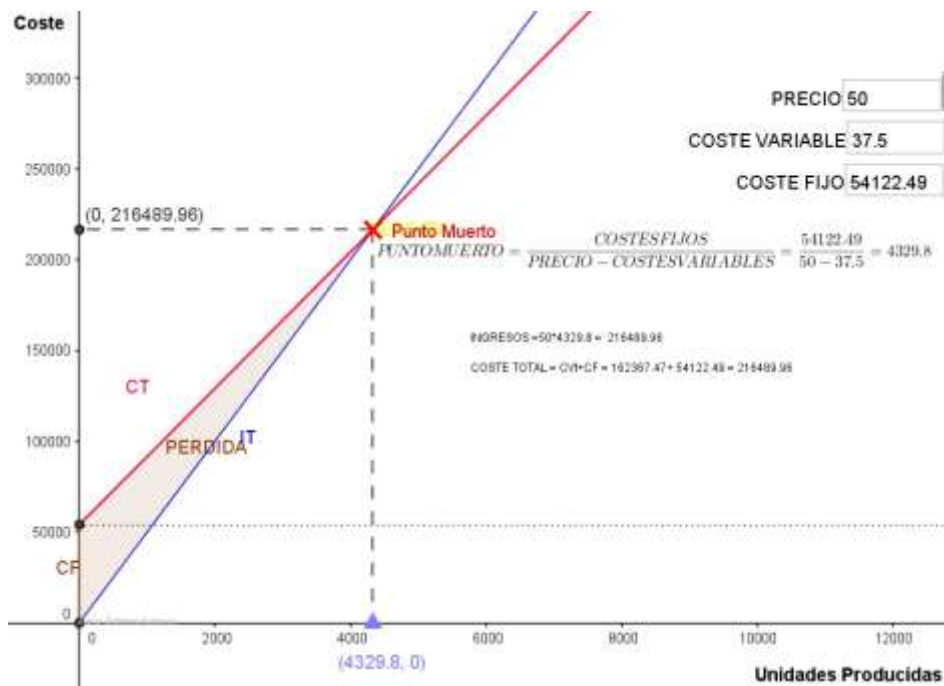
El punto muerto o de equilibrio es la cantidad de producción o el nivel de ventas en que los ingresos son iguales a los costes totales. Las ventas por encima de ese punto generan beneficios, y ventas por debajo representan pérdidas. Se considera:

- Precio: Precio medio de todas las prendas ofertadas. Se fija un precio de 50€/u.
- Gastos variables: Margen que obtienen los proveedores por cada prenda (un 75%). Los gastos variables suponen 37,5€/u.

c) Gastos fijos: hacen referencia al gasto de personal, a la amortización del inmovilizado, a los gastos generales, a los gastos financieros y a la imputación por subvención. Para el primer año los gastos generales ascienden a 54.122,49€.

De este modo, *urWish* deberá vender anualmente 4.330 prendas para cubrir el total de los costes, tanto fijos como variables. Cualquier venta por encima de este valor generará ganancias para el negocio. El análisis del punto muerto se puede observar de una manera más clara y sencilla en el gráfico que se muestra a continuación.

Ilustración 17. Análisis del punto muerto.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del análisis financiero.

10.9 ANÁLISIS PAY-BACK

Este análisis se centra en determinar la cantidad de tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión inicial (Brealey, Myers, & Markus, págs. 215-216)

Considerando el desembolso inicial, los flujos de caja para los cinco primeros años y una tasa de descuento del 5%, el plazo de recuperación actualizado es de tres años y once meses aproximadamente.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se desglosan las conclusiones y recomendaciones extraídas del proyecto realizado.

11.1 CONCLUSIONES

La decisión de invertir en un nuevo negocio no es sencilla, más aún cuando existen elevados niveles de incertidumbre, tal y como sucede en el mercado zaragozano. Por tanto, ante el planteamiento de idear la apertura de una tienda multimarca dedicada a la distribución de ropa *made in Spain*, se consideró juicioso valorar los diferentes aspectos involucrados en este Plan de Negocio, para determinar en última instancia si resultaría beneficioso. El análisis expuesto en apartados anteriores ha permitido llegar a una serie de conclusiones, las cuales se detallan en siguientes líneas.

En primer lugar, el entorno de la empresa presenta peculiaridades tanto positivas como negativas. Por un lado, el análisis del macroentorno vislumbra que la inestabilidad política dificulta la planificación y desarrollo de cualquier negocio. Sin embargo, la expansión de Internet y de las redes sociales supone una gran oportunidad para proyectos como el presentado, ya que se presentan como una herramienta para potenciar la presencia corporativa *online* y como un medio de comunicación con clientes a un bajo coste. Estos clientes podrán interactuar con la empresa a través de sus redes sociales, generando así un rápido boca a boca (o *buzz marketing*). Además, el auge del gasto en moda, la elevada preocupación por la imagen física y el crecimiento de la moda como una representación social contribuyen positivamente a la situación general considerada.

El microentorno, por su parte, deja entrever un sector comercial altamente competitivo y poco atractivo, debido a la reducción de los márgenes empresariales y al elevado número de competidores. Sin embargo, tanto la diferenciación de los productos, como la localización estratégica del negocio pueden facilitar el posicionamiento del mismo, lo cual mejora la situación planteada.

Respecto al Plan Estratégico, se decidió que este estuviera orientado tanto a la marca de *urWish* como a los productos ofertados, considerando la misión, visión y valores a lo largo del proyecto. Así, el nombre de *urWish* tiene como objetivo principal despertar deseo, un deseo irrefrenable de querer diferenciarse del resto y de ser único.

Las estrategias competitivas que se plantearon fueron el punto de partida para las decisiones tomadas en el Marketing Mix, principalmente en cuanto a las características de los productos y a las estrategias de promoción. Estas fueron, por un lado, una estrategia de desarrollo de productos o diferenciación y, por otro lado, una estrategia de marketing concentrado.

La primera de ellas se centra en una diferenciación por calidad y diseño de productos, en servicio de atención al cliente y en diferenciación por imagen de marca. La segunda estrategia se enfoca en un único segmento, mujeres con una edad entre los 18 y 35 años con un poder adquisitivo medio, ofreciendo una única línea de productos, ropa casual y con personalidad que escapa de las grandes marcas y de los grandes grupos.

En relación a las acciones promocionales, se plantea la contratación de una *fashion blogger* con una elevada influencia y reputación en las redes sociales, a fin de reducir costes y conseguir un elevado impacto. Respecto a los precios de los productos, se determinó que estos serían los mismos que los que estipulase el proveedor en su tienda, trabajado además de manera exclusiva con ellos.

Por otro lado, también cabe destacar la necesidad de crear fuertes lazos de unión entre la trabajadora y la empresa, ya que de esta manera se conseguirá su fidelidad y participación activa en el negocio, obteniendo en última instancia la fidelización de los clientes.

Finalmente, se analizó la viabilidad económica-financiera del proyecto. Éste requiere una inversión inicial de 52.000€ para iniciar la actividad, financiada a través de fondos propios, una línea ICO-Emprendedores y una subvención por creación de empleo. La previsión de ingresos y de gastos ha permitido elaborar un plan de rentabilidad de la inversión, en donde el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) muestran unos resultados optimistas y esperanzadores. Estos ponen de relieve que la inversión analizada posee un nivel de rentabilidad aceptable y que la puesta en marcha del proyecto resultaría fructífera para la autora, pudiendo recuperar la inversión inicial en tres años y once meses.

De este modo, considerando la rentabilidad del negocio se plantea como futuro desarrollo del proyecto la creación de una franquicia, con el fin de convertir a *urWish* en el líder de la distribución de ropa *made in Spain*.

11.2 RECOMENDACIONES

En base al contenido del trabajo, resulta interesante mencionar una serie de recomendaciones para futuras investigaciones de este Plan de Negocio, que por limitaciones de contenido no han podido ser desarrolladas:

- a) Análisis CANVAS o análisis de los nueve cajones: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones claves y estructura de costes.
- b) Diseño de la cadena de valor de la empresa: desagregación de la empresa en actividades primarias y de apoyo que es necesario llevar a cabo para vender un producto.
- c) Repetición de la encuesta a una población mínima de 400 personas, con el objetivo de corroborar resultados.
- d) Diseño de planes de comunicación para años posteriores.
- e) Realizar un prototipo del diseño interior del establecimiento.
- f) Ahondar en el análisis financiero: análisis de sensibilidad, ratios de liquidez, ratios de maniobra y ratios de endeudamiento.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Amigot, B. (19 de Enero de 2016). *El FMI mejora sus previsiones de crecimiento para España al 2,7% en 2016 y al 2,3% en 2017*. Recuperado el Marzo 21 de 2016, de Expansión [en línea]:
<http://www.expansion.com/economia/2016/01/19/569e093422601d51218b45da.html>
- Aragón, G. d. (24 de Abril de 2012). *Decreto 111/2012*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2015, de Programa de Emprendedores: www.boe.es
- Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos. (2014). Recuperado el 27 de Septiembre de 2015, de El comercio textil en cifras:
<http://observatoriodelmercadopremium.ie.edu/wp-content/uploads/sites/59/2013/11/El-Comercio-Textil-en-Cifras-2014-ACOTEX.pdf>
- Ávila, R. (22 de Enero de 2015). *Tu imagen es tu marca personal. Tres claves para crearla y potenciarla*. Recuperado el 2 de Febrero de 2016, de El Confidencial [en línea]:
http://www.elconfidencialdigital.com/la_buena_vida/tendencias/imagen-personal-claves-crearla-potenciarla_0_2422557749.html
- Barlow, R. G. (1992). *Relationship Marketing. The Ultimate in Customer Services. Retail Control*. Recuperado el 13 de Abril de 2016
- Benito, C. A. (2013). El emprendedor de responsabilidad limitada. *CEFLegal: revista práctica de derecho*, 5-42. Recuperado el 27 de Septiembre de 2015
- Benito, C. A. (2015). Comentarios y casos prácticos. *CEFLegal: revista práctica de derecho, ISSN 1699-129x, N° 171*, 5-42. Recuperado el 27 de Septiembre de 2015
- BOE. (2 de Abril de 2003). *Ley 7/2003*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2015, de Sociedad Limitada Nueva Empresa:
<http://www.empleo.gob.es/es/guia/leyes/L703.htm>
- BOE. (24 de Abril de 2012). *DECRETO 111/2012*. Recuperado el 2 de Octubre de 2015, de Programa Emprendedores: www.boe.es
- BOE. (27 de Septiembre de 2013). Recuperado el 2 de Octubre de 2015, de Ley de Apoyo a los Emprendedores y su Internacionalización 14/2013:
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-10074>
- Bueno, E. C., & Ortega, P. M. (1994). *Fundamentos de Economía y organización industrial*. Madrid: McGraw-Hill. Recuperado el 18 de Febrero de 2016

- Castillo, E. (2002). *La tiranía de la belleza, un problema educativo hoy: la estética del cuerpo como valor y como problema*. Madrid: LID. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015
- Cinco Días. (27 de Marzo de 2016). *El euríbor encadena dos meses en negativo*. Recuperado el 13 de Abril de 2016, de Cinco Días [en línea]: http://cincodias.com/cincodias/2016/03/27/mercados/1459072589_563169.html
- Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación. (2015). *Informe Sectorial de la Economía Española*. Recuperado el 3 de Octubre de 2015, de Sala de prensa CESCE: <http://www.saladeprensacesce.com/informe-sectorial-2015/sectores/sector8/pdf/08-TEXTIL.pdf>
- COTEC. (2016). *Fundación para la Innovación Tecnológica*. Recuperado el 3 de Marzo de 2016, de www.cotec.es
- Dinero. (2 de Mayo de 2010). *La influencia de la fama*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2015, de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/articulo/la-influencia-fama/90490>
- European Social Survey. (2015). *Encuesta Social Europea*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2015, de European Social Survey: www.europeansocialsurvey.org
- Expansión. (25 de Enero de 2016). *Cinco mentiras sobre la desigualdad en España*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de Expansión [en línea]: <http://www.expansion.com/actualidadeconomica/2016/01/25/56a638fa46163f500e8b4600.html>
- FUNCAS. (11 de Marzo de 2016). *IPC Febrero 2016- Previsiones hasta diciembre 2016*. Recuperado el 21 de Marzo de 2016, de Fundación de las Cajas de Ahorros: <https://www.funcas.es/Indicadores/Indicadores.aspx?Id=1>
- FUNCAS. (14 de Marzo de 2016). *Panel de Previsiones de la Economía Española*. Recuperado el 21 de Marzo de 2016, de Fundación de las Cajas de Ahorros: <https://www.funcas.es/Indicadores/Indicadores.aspx?Id=1>
- Fundación Basilio Paraíso. (27 de Enero de 2016). *Informe de Previsión Económica y Confianza Empresarial*. Recuperado el 22 de Marzo de 2016, de <http://www.basilioparaiso.com/wp-content/uploads/2016/03/ICE-IVT-2015.pdf>
- Fundación Telefónica. (2015). *La Sociedad de la información en España 2014*. Recuperado el 4 de Febrero de 2016, de <http://www.sodercan.es/wp-content/uploads/sites/4/2015/06/TELEFONICA-LA-SOCIEDAD-DE-LA-INFORMACI%C3%93N-EN-ESPA%C3%91A-2014.pdf>

- García, A. M. (Enero de 2014). El Emprendedor de Responsabilidad Limitada. Reflexiones sobre el ámbito de protección. *Diario La Ley*, págs. 12-13. Recuperado el 17 de Febrero de 2016
- Harris, R. B. (2010). Relationship Marketing: Trust A Foundation for Building Business. *Managers Magazine*, 14-17. Recuperado el 15 de Abril de 2016
- INE. (2013). *Estadística sobre Actividades en I+D*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2015, de <http://www.ine.es/prensa/np889.pdf>
- INE. (2015). *Encuesta de Población Activa (EPA)*. Recuperado el 21 de Febrero de 2016, de <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0415.pdf>
- INE. (13 de Febrero de 2015). *Índice de Precios al Consumo (IPC) Base 2011*. Recuperado el 23 de Marzo de 2016, de <http://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc0115.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Marketing*. Nueva Jersey: Pearson Education. Recuperado el 28 de Diciembre de 2015
- Lopez, R. P. (26 de Enero de 2015). *La recuperación del sector textil viste de mujer*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2015, de Kantar World Panel: <http://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/La-recuperacion-del-sector-textil-viste-de-mujer>
- Luis, N. (30 de Octubre de 2014). *¿Por qué triunfan prendas personalizables como los ponchos de Burberry?* Recuperado el 28 de Septiembre de 2015, de SModa: <http://smoda.elpais.com/moda/por-que-triunfan-prendas-personalizables-como-los-ponchos-de-burberry/>
- Malhotra, N. K. (2009). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación. Recuperado el 21 de Febrero de 2016
- Manero, C. B. (2015). *Decisiones sobre distribución comercial*. Zaragoza: Copy Digital Center. Recuperado el 15 de Abril de 2016
- Martín, L. Á., & López, J. E. (2007). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: CIVITAS. Recuperado el 20 de Febrero de 2016
- Merino, P. P. (20 de Noviembre de 2015). *La moda será el sector más buscado por compradores para regalar en Navidad*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2015, de eCommerce news [en línea]: <http://ecommerce-news.es/actualidad/la-moda-sera-el-mas-buscado-por-compradores-online-para-regalar-en-navidad-33862.html>
- Modaes. (9 de Septiembre de 2015). Recuperado el 27 de Diciembre de 2015, de Modaes: <http://www.modaes.es/entorno/20150909/indicador-del-comercio-de->

moda-el-sector-cierra-el-mejor-verano-desde-el-inicio-la-crisis-y-acumula-un-alza-anual-del-473.html

Moncada, I., & Rallo, J. R. (Enero de 2016). *La desigualdad en España: ¿Realmente es España uno de los países más desiguales de Europa?* Recuperado el 22 de Marzo de 2016, de Instituto Juan de Mariana:

<https://www.juandemariana.org/sites/default/files/investigacion/20160125-mitos-y-realidades-desigualdad-espana.pdf>

Navas, J. E., & Guerras, L. Á. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Cizur Menor (Navarra): Thomson Cívitas. Recuperado el 17 de Abril de 2016

Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. San Juan Tliluca: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 27 de Marzo de 2016

Prado, E. D. (15 de Diciembre de 2015). *La economía española en 2016 según Funcas y la OCDE*. Recuperado el 2 de Febrero de 2016, de Crónica Global [en línea]: <http://www.cronicaglobal.com/es/notices/2015/12/la-economia-espanola-en-2016-segun-funcas-y-la-ocde-29813.php>

Prieda, T. B., López-Cózar, C. N., & Benito, S. H. (2014). *Creación y desarrollo de empresas*. Madrid: Pirámide. Recuperado el 1 de Mayo de 2016

Ramírez, N. (5 de Octubre de 2015). *¿Cuánto gastan los españoles en ropa al año?* Recuperado el 27 de Diciembre de 2015, de SModa: <http://smoda.elpais.com/moda/cuanto-gastan-los-espanoles-en-ropa-al-ano/>

Reuters. (19 de Enero de 2016). *El FMI mejora las previsiones del PIB para España en 2016 y 2017 mientras revisa a la baja las del mundoº*. Recuperado el 3 de Febrero de 2016, de Público [en línea]: <http://www.publico.es/economia/fmi-mejora-previsiones-pib-espana.html>

Riera, M. (2015). *El sector textil y el gasto en prendas de vestir en España*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de EAE Business School: www.eaebusinessschool.com

Rivera, R. (25 de Febrero de 2012). *Apparel Dream: La exclusividad de la moda a tan solo un click*. Obtenido de Emol: <http://www.emol.com/noticias/economia/2012/02/24/527818/apparel-dream-la-exclusividad-de-la-moda-a-tan-solo-un-click.html>

Roig, M. (4 de Febrero de 2016). *Bruselas mejora la previsión de crecimiento de España pero advierte de riesgos por la parálisis política*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de Expansión [en línea]: <http://www.expansion.com/economia/2016/02/04/56b321d6e2704ee6298b4647.html>

- Rois, S. (23 de Julio de 2015). *El eCommerce de moda triunfa en España*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2015, de Marketing 4 eCommerce:
<http://marketing4ecommerce.net/el-ecommerce-de-moda-triunfa-en-espana/>
- Santo, C. (2014). *Cada vez más consumidores prefieren comprar online antes que ir de tiendas*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2015, de Puro Marketing:
<http://www.puromarketing.com/76/18655/cada-consumidores-prefieren-comprar-online-antes-tiendas.html>
- Torres, P. G. (2012). La apreciación artística en la Educación de Jóvenes y Adultos. *La Ciencia de la Educación*, 189. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015

13. ANEXOS

ANEXO I. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL – ANÁLISIS PESTEL

Factores políticos:

Inestabilidad política:

Dicha inestabilidad se produce como consecuencia de la crisis global que está sufriendo actualmente España. Así mismo, los numerosos casos de corrupción en los diferentes partidos políticos españoles provocan un gran distanciamiento entre los ciudadanos y dichas instituciones. Según la Encuesta Social Europea (European Social Survey), “*Los ciudadanos suspenden en confianza a todas las instituciones*”, recibiendo una nota de 1,9 puntos sobre 10.

A pesar de que España cuenta con un sistema consolidado que garantiza cierta estabilidad, el hecho de que todavía no haya ganado las elecciones ningún partido político, podría dificultar la apertura de nuestro negocio. En función de la orientación del partido que consiga gobernar, dispondremos de diferentes ayudas en forma de subvenciones y diferentes impuestos.

Políticas de Apoyo a la Inversión y al Emprendimiento: Impulso al proyecto emprendedor:

El Instituto de Crédito Oficial (Banco Público adscrito al Ministerio de Economía y Competitividad) pone a disposición de los ciudadanos líneas de financiación para distintas finalidades (innovación, empresas y emprendedores, etc...) con unas condiciones más ventajosas, que son las siguientes: tarifa plana de 75% para los nuevos emprendedores que permite reducir en un 80% la cuota mínima de autónomos en los primeros seis meses de actividad, de un 50% en los 6 meses siguientes y un 30% en los 6 meses posteriores. (BOE, Ley de Apoyo a los Emprendedores y su Internacionalización 14/2013, 2013)

Factores económicos:

Situación estable en Aragón:

Para concretar la situación económica en Aragón, hemos analizado el *Informe de Previsión Económica y Confianza Empresarial* elaborado por la Fundación Basilio Paraíso elaborado y en colaboración con la Cámara de Comercio de Zaragoza (2016).

En dicho informe se puede concluir que la situación de Aragón permanece en buen lugar en comparación con el resto de Comunidades Autónomas ya que su Indicador de Confianza Empresarial se situándose en el 6.5, alcanzando por primera vez desde el inicio de la crisis un valor positivo y con una tendencia ascendente.

Este indicador se ha alineado con el alza de las previsiones de crecimiento para el conjunto de la economía española.

Así mismo, el sector terciario alcanza un valor de 9.4⁹, muy por encima del obtenido en el trimestre anterior y augurando así buenas previsiones de ventas a corto plazo para el comercio y los servicios.

Por tanto, la creación de este nuevo negocio puede suponer una oportunidad de desarrollo

Evolución negativa de los tipos de interés: Los tipos de interés a corto plazo han continuado descendiendo hasta alcanzar cifras negativas, cuya tasa media se sitúa en el -0,0015%. (Cinco Días, 2016)

Con respecto al tipo a largo plazo (deuda española a 10 años), desde inicios del 2016 ha estado oscilando aproximadamente entre el 1,6% y el 1,8%¹⁰. Se estima que dichos niveles sigan estables los próximos periodos. (FUNCAS, Panel de Previsiones de la Economía Española, 2016)

Disminución del desempleo: La tasa de desempleo ha disminuido hasta situarse en el 21% de la población activa en el cuarto trimestre del 2015. El pronóstico para todo el 2016 de la Comisión Europea es el descenso de la tasa de desempleo hasta un 20,4%. Sin embargo, y a pesar de que la Organización Internacional del Trabajo estima que la tasa de desempleo disminuirá durante los próximos años, ésta continuará siendo una de las más elevadas entre las economías más desarrolladas de Europa. (Roig, 2016)

⁹ Ver más información en: <http://www.basilioparaiso.com/wp-content/uploads/2016/03/ICE-IVT-2015.pdf>

¹⁰ Ver más información en: <https://www.funcas.es/Indicadores/Indicadores.aspx?Id=1>

Ilustración 18. Previsiones de la comisión europea para España



Fuente: El País

Por otro lado, según la *Encuesta de Población Activa* correspondiente al cuarto trimestre de 2015, se establece que el número de ocupados se incrementa en 45.500 personas en dicho trimestre de 2015 respecto al tercero y se sitúa en 18.094.200. De esta forma, se puede concluir que el empleo ha crecido en 525.100 personas en los 12 últimos meses, aumentándose los contratos indefinidos hasta los 103.400. (INE, 2015)

Perspectivas de crecimiento económico positivas:

Las perspectivas que se auguran para el 2016 y siguientes años es de una lenta y débil recuperación. A finales de 2015, con un aumento del 3,2% del PIB, apreció una débil estabilización de la situación de recesión, suponiendo esta una mínima incentivación de la economía.

El *Panel de Previsiones de la Economía Española* pone de relieve que la previsión del PIB para 2016 es de un crecimiento del 2,7%, en línea con las previsiones de los organismos internacionales (FUNCAS, 2016). Así mismo, se espera un ritmo de crecimiento trimestral estable en torno al 0,6% durante todo el ejercicio. (Reuters, 2016)

Por otro lado, (Amigot, 2016) establece que “*El Fondo Monetario eleva sus previsiones para España a pesar del momento de incertidumbre política que atraviesa el país, dadas las dificultades para formar un Gobierno tras las últimas elecciones generales*”

Cabe señalar que a pesar de esta mejora de previsiones, el PIB de España frenará su expansión respecto a 2015 situándose en un 2,7%.

Cabe destacar que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) publicó sus indicadores adelantados con un dato muy esperanzador para España: 111.

Este indicador nos anticipa los puntos de inflexión de la economía respecto a la tendencia. En el caso que nos ocupa, indica que el ritmo de crecimiento seguirá siendo positivo, ya que el indicador para el 2015 fue de 102,6 puntos.¹¹ (Prado, 2015)

Cierta estabilidad de precios: El IPC descendió un 0,4% en febrero de 2016, reduciendo la tasa interanual de inflación hasta el -0,8%. La tasa armonizada se redujo hasta el -1%, ocho décimas porcentuales menos que la media de la zona euro. “*El resultado para el*

¹¹ Una puntuación mayor a 100 puntos significa que el crecimiento futuro podría situarse por encima de la tendencia, y podría estar provocado por un aumento de la confianza de los inversores...

índice general ha sido inferior a lo esperado, debido fundamentalmente a la notable desviación a la baja con respecto a lo previsto en el grupo de productos energéticos, así como, en menor medida, en los alimentos no elaborados” (FUNCAS, 2016)

Respecto a los datos del Índice de Precios al Consumo, la evolución anual de los precios para vestido y calzado, su tasa descendió hasta el -0,1%, debido a las bajas generalizadas de los precios de sus componentes, ligeramente mayores en 2015 ¹² (INE, 2015)

En relación al IPC del vestido y del calzado, los precios del vestido cerraron el ejercicio 2015 con un aumento del 0,5%, mayor que el año anterior, cuando el encarecimiento de estos productos se redujo a un -0,1%.

En enero de 2016, las cifras interanuales se han reducido hasta el 0,4%, por lo que se puede prever que se van a mantener niveles especialmente bajos.

Factores socio-culturales

Este análisis recoge tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad en la que se enmarca la empresa, como las condiciones culturales, ecológicas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social en su conjunto (Martín & López, 2007)

Igualdad y globalización de acceso a las tendencias: Como muestra el último informe del Instituto Juan de Mariana (IJM), España es uno de los países de Europa con menor desigualdad de riqueza. El índice Gini de riqueza en 2015 para España es 0,67, uno de los menores de Europa-

"La conclusión es que la desigualdad de la renta real en España, si bien no es de las menores de Europa, sí es sustancialmente menor de lo que se suele expresar una vez tenemos en cuenta rentas en especie como los alquileres imputados y servicios públicos no contabilizados. Estos matices proporcionan una visión más completa de la desigualdad real de la renta en España", aclara el Instituto Juan Mariana en su informe. (Moncada & Rallo, 2016, pág. 7)

Alto nivel de bienestar material:

Por otro lado, la forma más adecuada de medir el bienestar real de la población no es mediante la desigualdad de la renta sino la del consumo. Y la cuestión es que España se

¹² Ver más información en: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc0115.pdf>

encuentra entre los países europeos con una menor desigualdad en el consumo (bienes y servicios que disfruta cada hogar para satisfacer sus necesidades).

Moncada & Rallo (2016) afirman que “mientras que el 20% más rico de España cobró en 2013 una renta 6,3 superior al 20% más pobre, su consumo en 2010 sólo fue 3,3 veces superior”, por lo que esta diferencia mayor no fue consumida, sino ahorrada, y por tanto no se dirigió a satisfacer las necesidades. (Moncada & Rallo, 2016, pág. 31)

Comodidad como hábitos de compra de moda:

(Manero, 2015) explica que gracias a las agrupaciones minoristas los consumidores obtienen ventajas en la medida en que éstas les facilitan información sobre los productos disponibles, disminuye su esfuerzo de compra y permiten la realización de compras conjuntas. Así, los factores que explican la elección de las agrupaciones minoristas son: *“El tipo de producto y el uso que se desee hacer de él; La posibilidad de elección entre un mismo tipo de bienes; El nivel medio de precios del centro de compras y el esfuerzo de desplazamiento; La posibilidad de efectuar desplazamientos multipropósito”* (Manero, 2015, pág. 120)

La venta *online* es otra de las comodidades, ya que el 84% de los clientes prefiere comprar *online* antes que ir de tiendas. Este nuevo tipo de venta evita tener que enfrentarse a las aglomeraciones, a esperar largas colas con el coche y en algunos casos permite ahorrar los costes de envío. (Santo, 2014)

Tendencia de compra *online* en el sector retail.

(Rois, 2015) pone de relieve que el sector moda vuelve a liderar el mercado e-commerce en España, manteniendo su gran capacidad de atracción. En 2014, el e-commerce de moda español creció un 68,2%, logrando un volumen de negocio de 759,9 millones de euros. De esta manera, la venta de productos de moda representa un 5,7% del volumen total del e-commerce español durante el 2014.

(Merino, 2015) también nos explica que *“el sector de moda y complementos será el más buscado por los compradores online en 2016”*, ya que se oferta un amplio surtido con precios muy competitivos (debido a la alta competencia).

Tendencia por parte de la sociedad a imitar a personajes famosos.

Las celebridades son un referente de aspiración e instrumentos de influencia para muchos grupos sociales, ya que la fama, el dinero, y la belleza representan todo aquello que querríamos tener. Este poder de influencia es tan grande que incluso es capaz de desplazar las preferencias de compra hacia el producto que visten y/o publicitan. Numerosas personas están dispuestas a imitar la apariencia personal de los famosos con el objetivo de sentirse aceptados o deseados y de sacar el máximo partido a su personalidad.

Se ve en la imitación la posibilidad de renovar los hábitos y costumbres de comportamiento. Así mismo, la imitación da la seguridad de no actuar nunca solo y permitir hacerlo de forma adecuada y con sentido. (Dinero, 2010)

Podríamos concluir que *"...las modas son patrones que crea un sector de la sociedad fundamentalmente del primer mundo, que los impone con el fin de lucrar. Es una maquinaria que a veces puede ser cruel, porque discrimina a las personas que no alcanzan el ritmo acelerado que conlleva"* (Castillo, 2002, pág. 2).

La moda como una representación social y modo de vida:

"Primero fue una necesidad básica, luego surgió el sentido estético y finalmente el significado simbólico" (Castillo, 2002, pág. 1).

"La moda es una forma de comunicación e identificación con la sociedad. Muestra un poco quién tú eres, habla de ti. Es algo que afecta a todo el mundo, es una manera de encontrar tu Yo". (Torres, 2012, pág. 189).

Nuestra estética está directamente relacionada con la imagen corporal utilizamos para proyectar nuestras ideas, estilos, valores, gustos... Además, la pertenencia a ciertos grupos sociales incluye asumir una manera de vestir y de comportarse concreta, y se discriminará a aquellos que no puedan alcanzar el ritmo. (Torres, 2012, pág. 14)

Preocupación por la imagen física, la belleza y el cultivo del estilo:

(Ávila, 2015) pone de relieve que *"la imagen juega un papel relevante dentro de la marca personal"*. Entendemos que una buena imagen externa será nuestra carta de presentación e implicará mayores posibilidades laborales, de relaciones personales y de aceptación social. Así, el cuerpo es sujeto y objeto de cultura. (Castillo, 2002)

A través de la imagen física, la belleza y el estilo tratamos de satisfacer nuestras necesidades psicológicas y afectivas. Con estos tres elementos trataremos de despertar aprobación o admiración por otras personas, para alcanzar cierto nivel de autoestima que nos haga sentir a gusto con nosotros mismos.

Actualmente, la imagen está altamente valorada por el resto de la sociedad, siendo un motivo suficiente para modificarla estéticamente, y se convierta en aquella imagen que socialmente debería ser. Este culto al cuerpo provoca la aparición de diversos negocios en los que se mueven grandes cantidades de dinero (véase el sector de moda) (Castillo, 2002).

Tendencia por la personalización y exclusividad de la ropa:

Actualmente nos encontramos en la “era del *crossumer*”, donde triunfa la personalización y la exclusividad de la ropa, dejando a un lado un mercado muy saturado y homogeneizado.

Según la joven emprendedora de *Apparel Dream*, Mika Herrera, “*las tendencias mundiales efectivamente se enfocan hacia la búsqueda de las cosas únicas: Lo que no es producido en masa, lo que es producido por alguien especial, de manera social y ambientalmente responsable*”. (Rivera, 2012)

El componente psicológico es muy intenso ya que existe detrás un deseo latente de identificación: “estamos en una búsqueda perpetua de diferenciación, una carrera eterna para demostrar quiénes somos” explica Jean-Marc Colanesi, profesor del ESIC. (Luis, 2014)

Aumento significativo del gasto en productos de moda.

Según el informe “*El sector textil y el gasto en prendas de vestir en España 2015*” (Riera, 2015) cada español gastó de media en 2014, 508€. Esta cifra convierte a los españoles en los segundos que más gastan en moda y superan a la media europea.

En 2019 se calcula que consumiremos 567 euros al año de media, un crecimiento del 11,5% respecto a 2014. Así mismo, las predicciones también cifran que en 2019 el gasto en prendas de vestir en España ascenderá hasta los 26.137 millones de euros (Ramírez, 2015).

Factores tecnológicos:**Aumento en el gasto de I+D:**

Según el último informe de la *Fundación para la innovación tecnológica* (COTEC, 2015) “España, a pesar de la crisis ha intentado mantenerse en los mismos niveles de innovación, reflejando así el interés de las empresas por seguir investigando”.

Los resultados definitivos de la Estadística sobre Actividades en I+D para 2013 (INE, 2013) muestran como el gasto interno en Investigación y Desarrollo (I+D) ascendió hasta los 13.012 millones de euros en 2013. Dicho gasto representó el 1,24% del Producto Interior Bruto (PIB), frente al 22% del año 2012¹³.

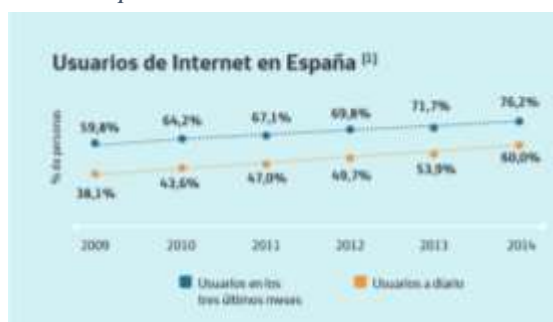
Difusión de Internet y de las redes sociales:

Internet es un medio de comunicación global con una alta penetración. De esta forma, Internet puede ser utilizado como un canal de comunicación con clientes, empleados, proveedores y en general por cualquier persona que tenga acceso a la tecnología. Este medio de comunicación permite a las empresas gran variedad de beneficios, como la interactividad de clientes a través de redes sociales, interactividad del comercio electrónico y la presencia corporativa.

Durante los últimos años, los usuarios de Internet han crecido notablemente y, por tanto, se ha pasado de contar con una herramienta de comunicación a disponer de una tecnología plenamente aplicable.

En el año 2014 el 76,2% de la población entre los 16 y los 74 años accedió a Internet en los últimos tres meses, concretamente 26,25 millones de españoles, mientras que el 60% lo hizo de manera diaria. (Fundación Telefónica, 2015, pág. 34)

Ilustración 19. Usuarios de Internet en España



Fuente: Fundación Telefónica

¹³ Ver más información en : <http://www.ine.es/prensa/np889.pdf>

Personalización de la relación vendedor-cliente:

En los últimos años la rápida difusión de la información ha supuesto que las empresas cuenten con capacidad para individualizar sus mensajes, productos y servicios (por ejemplo, algunas empresas al realizar el servicio de *e-mailing* personalizan automáticamente los mensajes con los datos personales y gustos de la persona que está suscrita a la *newstetter*).

Factores ecológicos:

Packaging reciclable: Actualmente, todas las empresas dedicadas a la distribución textil, pueden optar por implantar un sistema específico de recogida de perchas y alarmas que garantizan su reutilización, minimizando la generación de residuos y aumentando su vida útil. Las cajas de cartón se reutilizarán lo máximo posible, iniciando su ciclo de vida en las fábricas de los proveedores y volviendo a la central con otros materiales como perchas o pequeño mobiliario defectuoso. Finalmente, cuando están defectuosas se reciclan.

Uso de pieles sintéticas: En los últimos años se ha producido una gran sensibilización a favor del uso de pieles sintéticas. Muchos son los proveedores que se han sumado ya a esta iniciativa. De esta manera, no utilizan productos de origen animal que provengan de animales sacrificados exclusivamente para comercializar sus pieles, conchas, astas, huesos o cualquier otro material. Así mismo, ya no comercializan con piel de pelo animal, de acuerdo con los principios del *Fur Free Retailer Program*.

Productos naturales y respetuosos con el medio ambiente: Actualmente corre la tendencia de potenciar el uso de las materias primas obtenidas a partir de fuentes sostenibles. El objetivo es reducir el uso de recursos naturales, minimizando el impacto ambiental generado en cada una de las fases de su obtención. Así mismo, ya son muchos los proveedores que se unen a la agricultura ecológica y a la utilización del algodón orgánico en la confección de las prendas.

Factores legales:

Creación de una nueva figura, Emprendedor de Responsabilidad Limitada (ERL): (Benito, Comentarios y casos prácticos, 2015) que define al “Emprendedor de Responsabilidad limitada” como “aquella institución por la que, mediante el cumplimiento de determinados requisitos formales, el empresario deja su vivienda

habitual al margen de los riesgos asumidos en el desempeño de su actividad, asegurando que las deudas que contraiga no se harán efectivas sobre ella y evitando por lo tanto un posible desahucio en caso de que no pueda hacer frente a los gastos asumidos.”¹⁴

Tipo superreducido del 15% para las pymes que reinviertan sus beneficios: La nueva ley establece una nueva deducción del 10% en la cuota del Impuesto de Sociedades para los beneficios de las pequeñas y medianas empresas que, en lugar de repartirse entre los accionistas o los propietarios, se reinviertan en nuevos activos para impulsar el negocio. La medida supone la creación 'de facto' de un tipo superreducido del 15% para las pymes que reinviertan sus ganancias. (BOE, Ley de Apoyo a los Emprendedores y su Internacionalización 14/2013, 2013)

Criterio de IVA de caja: Se crea un régimen especial para autónomos y pymes, de carácter voluntario, que permitirá evitar el ingreso del impuesto en Hacienda hasta el momento de cobro de la factura. Según el Gobierno, 2,3 millones de pymes y autónomos se podrán beneficiar de este régimen. (BOE, Ley de Apoyo a los Emprendedores y su Internacionalización 14/2013, 2013)

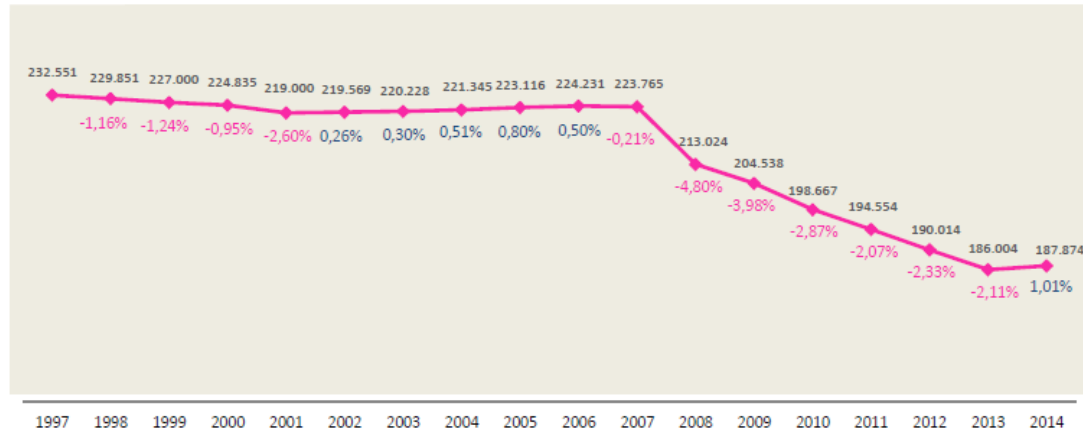
Menor IRPF: A partir de enero de 2015 los asalariados soportarán una menor carga fiscal en las nóminas al aplicarse una rebaja en el IRPF para los años 2015-2017. Los trabajadores podrán notar entre 20-40 euros más al mes para sueldos medios y medios altos, y se elevará hasta los 60-80 euros para las retribuciones más altas. (BOE, Ley 7/2003, 2003)

A **nivel autonómico de Aragón**, encontramos el programa Microempresas Iniciativas Locales Emprendedoras, (MILE), mediante el cual las empresas han de cumplir unos determinados requisitos para que puedan beneficiarse de ayudas y subvenciones.

Le son de aplicación a este programa las siguientes normativas, DECRETO 111/2012, de 24 de abril, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Programa Emprendedores y se establecen las bases reguladoras para la concesión de las subvenciones y DECRETO 36/2014, de 14 de marzo, del Gobierno de Aragón, por el que se modifica el Decreto 111/2012, de 24 de abril, por el que se aprueba el Programa Emprendedores y se establecen las bases reguladoras para la concesión de las subvenciones contempladas.

ANEXO II: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE TRABAJADORES EN ESTABLECIMIENTOS TEXTILES

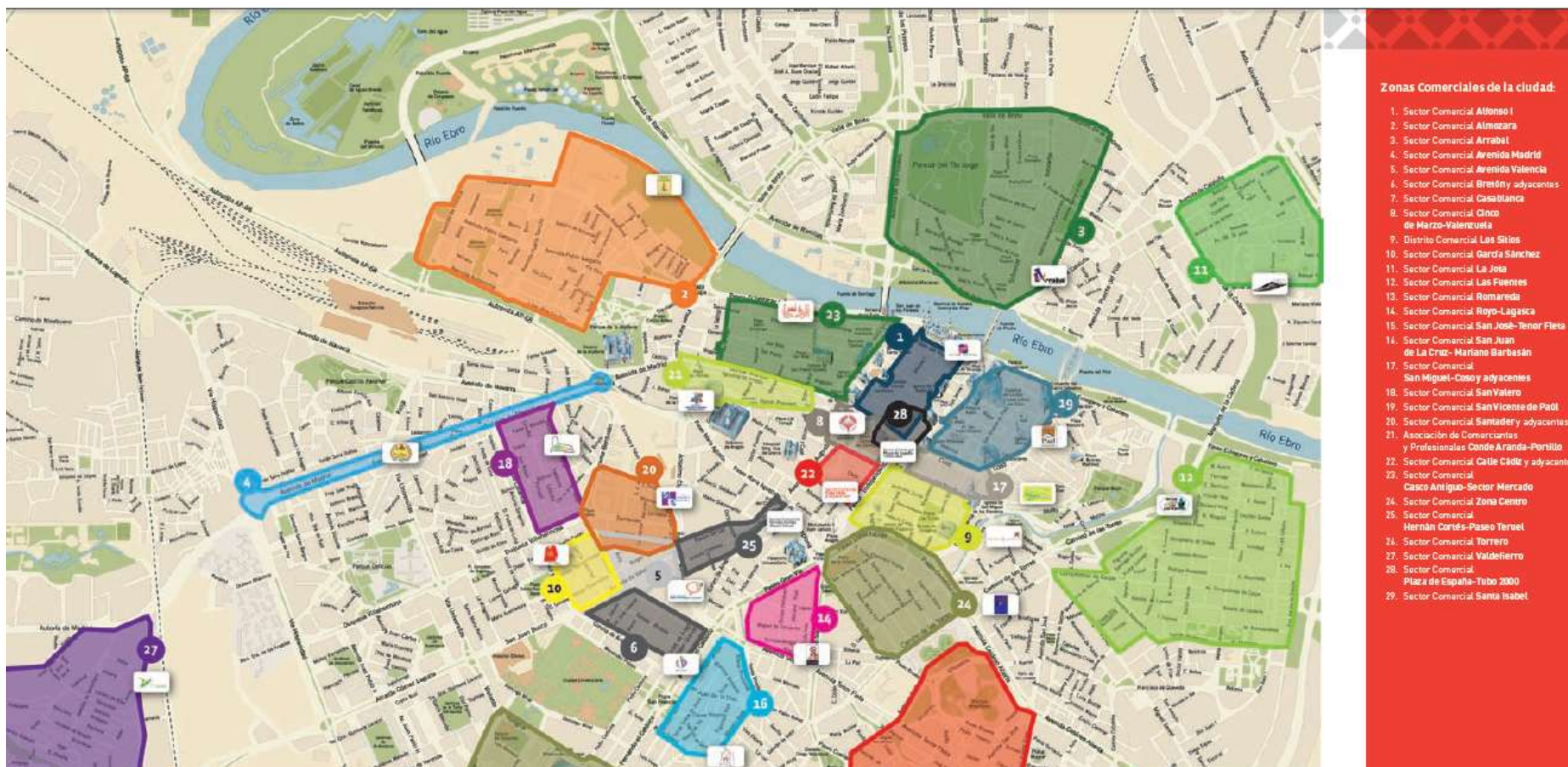
Ilustración 20. Evolución del número de trabajadores en establecimientos textiles



Fuente: Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos

ANEXO III: MAPA DE LAS ZONAS COMERCIALES DE ZARAGOZA

Ilustración 21. Zonas comerciales de Zaragoza



Fuente: Cámara de Comercio de Zaragoza

ANEXO IV: TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A ISABEL POCINO

Buenos días, estamos realizando un trabajo para la universidad de Zaragoza sobre decisiones de distribución comercial y el funcionamiento de las tiendas multimarca frente a los grandes comercios.

- Muy bien

Para comenzar la entrevista, me gustaría que me contase un poco por qué decidí abrir una tienda multimarca y no otro tipo de establecimiento.

- A ver... La tienda está abierta desde hace 35 años con lo cual... hemos pasado por todas las fases. Al principio no abrí una tienda multimarca, ¿sabes? Al principio abrí una tienda de ropa, pero no era de marcas, era una tienda normal. Luego cambiamos a marcas cuando se empezaron a llevar las marcas y...ahora tenemos todo tipo de ropa. Ahora tenemos ropa de marcas caras y de marcas normales. No solo hay ropa de marca sabes?

Vale... Respecto a las tendencias de moda, me gustaría que me explicases un poco como las captáis. Si las captáis a través de los llamados “cazadores de tendencias”...

- Pues en realidad las captamos a través de bloggers, ferias, internet, un poco de intuición y si...también esos cazadores de tendencias. En nuestro caso ese cazador es nuestra hija. Absolutamente a través de todo. Viajes que hacemos, ferias... todo, todo.

Entonces, por lo que me comentas entiendo que sois vosotros los que elegís las piezas que queréis en vuestra tienda para cada temporada.

- Claro, sisi.

Con esto me refiero a si un proveedor os exige los productos que tenéis que vender en vuestro establecimiento.

- Ya, pero esto en una tienda multimarca nunca funciona así... Eso sucede en las franquicias, pero en las tienda multimarca nunca. Yo compro lo que yo quiero que para eso lo pago

Normalmente, ¿aciertas con la ropa que eliges para vender en tu tienda?

- Sí, siempre. La verdad que en eso siempre acertamos (risas) Llevamos 35 años abiertos como te he dicho antes. Y la experiencia es un gran punto a nuestro favor.

Si hubiese alguna prenda que no conseguís vender, ¿Qué opciones tenéis?

- La liquidamos, la rebajamos y se venden. La cosa es que no se puede al proveedor nada. Lo que no vendemos lo tenemos que rebajar, y sino lo que hacemos es regalarlo a una ONG, también hacemos eso. Es que, a ver, normalmente lo que no se venda nunca nunca nunca jamás se regala a una ONG, pero normalmente todo lo que podemos en rebajas lo vendemos. Los que sí que pueden devolver la ropa son los de la franquicias.

Entonces, ya que me has hablado de los proveedores, ¿con qué tipo de canales trabajas?

- A ver, la cosa es que son distribuidores no son mayoristas. Son distribuidores, distribuidores de marcas, de ropa. Yo es que trabajo con las marcas directamente, no trabajo con distribuidores ni con Sino con las marcas, con las marcas directamente.

He estado echando una ojeada a los productos que tenéis en vuestra tienda y veo que algunas prendas no son de marca. ¿Cómo encontráis a este tipo de proveedores? Es decir, ¿cómo llegáis a dar con sus nombres?

- Principalmente por internet, los proveedores chinos ponen mucha publicidad de compra al por mayor y cosas así... Además, en las ferias a las que vamos también hay muchos proveedores que no corresponden a ninguna marca, sino que ellos venden sus productos y ya está.

Vale, o sea, de momento a todos vuestros clientes les gustan las prendas que traéis y por las marcas.

- Pues es que todos vienen por eso. Todo el mundo viene a por lo que le gusta ¿sabes? Todo el mundo viene porque le gusta la ropa que vendo, sino... no vendrían.

Vale, entonces por lo que me comentas... ¿Utilizas diferentes formas de comercialización? Como por ejemplo, con alguna marca trabajas como franquicia corner...

- No, la verdad es que como franquicia no trabajo nada, más que nada porque no me interesa.

¿Las relaciones que establecéis con vuestros distribuidores como las vais manteniendo en el tiempo?

- Pues es que... la gente cuando le vas a comprar... te venden. No es que sea una relación comercial, a ver... tu... trabajas con marcas y cuando llega la temporada tú vas y compras y ya está, ¿Sabes? No hay ningún tipo de relación de nada... Tú vas, compras y ya está. No sé cómo explicarte vaya. Tu trabajas con marcas, y cuando llega la temporada ellos también te llaman y te dicen "oye, ya tengo la colección" entonces tú vas y le compras.

Para los contratos que hacéis de precios, promociones y devoluciones. Lo marcan ellos, o sois los dos los que fijáis el precio...

- Las marcas no marcan nada, osea cero. Te venden y punto. Yo marco el precio que quiero. Yo ¿eh? Yo estoy hablando por mí. Porque yo no sé cómo trabajan los demás. A lo mejor a otros les ponen precios no sé. A mí desde luego no me fijan nada, nadie vamos... nosotros no hacemos promociones cada mes o cada dos meses como hacen las franquicias. Nosotros hacemos las promociones cuando queremos. Eso no existe en las tiendas multimarca

Vale, entonces entiendo que vosotros normalmente no tenéis que negociar ningún aspecto con los proveedores...

Nono, el precio lo fijamos nosotros, nada ellos. En este caso, los que compramos somos los que ponemos las condiciones

Respecto a las taras en las prendas, ¿cómo lo devolvéis?

- Lo devolvemos sin ningún coste claro. Todo lo que viene tarado se devuelve.

¿Cómo soléis realizar el pago a vuestros proveedores?

- Lo que hacemos nosotros es pagarlo a 90 días, de normal creo que se paga a 90 días. Después de haber recibido el género (risas). Por adelantado no...nada

Y normalmente, ¿con cuanta antelación compráis la ropa?

- 1 año. Lo compramos con un año de antelación siempre. Nada de 6 meses. La ropa de temporada lo que se hace es comprarlo un año antes.

Por otro lado, cuando recibes el stock, ¿cómo lo sueles organizar?

- Te llegan las cajas, las abres y lo pones. A lo mejor te llegan 20 cajas de Pepe Jeans, lo metemos al almacén, las guardamos, las abrimos y lo vamos colocando. Es que no hay más. Como somos una tienda pequeña, una tienda multimarca... no tiene nada que ver con Zara ni con franquicias ni con nada, es todo muy sencillo. Te llega, lo sacas y lo colocas. Y si en algún momento se te gasta llamas a la marca y le dices que te traigan más. Es mucho más sencillo y fácil de lo que en este caso es.

El coste del envío del stock, ¿corre a cuenta del proveedor o lo tenéis que pagar vosotros?

- Lo paga el fabricante sí, nosotros no pagamos nada de transporte.

Ante hurtos y robos, ¿tenéis un seguro que os cubre estas pérdidas?

- No tenemos un seguro para eso la verdad. Muy pocas veces nos han robado en la tienda... alguna vez han cogido algo del escaparate y se lo han llevado... pero en general no. En este barrio la gente es muy legal. Y que además tenemos una mini alarma puesta en cada prenda... y si se la intentan llevar pita claro. Además, siempre está Silvia pendiente de la ropa y de las clientas.. Pero no, no solemos tener problemas de ese tipo

Ahora, me gustaría que me contases un poco cómo disteis a conocer vuestra tienda en un primer momento. Si fue a través de las RRSS, eventos...

- Pues es que... como al principio no había internet pues lo que funcionaba entonces era el boca a boca. Pero que ahora todavía sigue funcionando ¿eh? El boca a boca para nosotros es fundamental. Ten en cuenta que llevamos abiertos 35 años. En esos tiempos no había otra cosa más que el boca a boca. En 35 años la verdad que hemos hecho de todo, desfiles, todo tipo de eventos, estamos en todas las redes sociales, es que... esto ha ido evolucionando desde un principio ¿sabes?

El papel de las redes sociales entonces, ¿cree que tiene mucha relevancia en tu negocio?

- Tenemos redes desde que salieron, desde que empezó Facebook e Instagram... Yo fui una de las primeras personas que tenía Instagram, no tenía Instagram ni la chica de la tienda, Silvia. Entonces, desde que empezó Facebook estamos nosotros en Facebook. Y en todas... tenemos un blog, ahora tenemos un canal de Youtube... Es fundamental para que la gente nos conozca vaya.

¿La imagen de Isabel Pocino se ha visto afectada en algunas ocasiones por críticas destructivas de clientes o en las redes sociales?

- No he tenido ninguna crítica nunca. Mira, para eso hemos tenido suerte. Pero vaya, que si tuviese una crítica la quitaría y ya está.

Entonces, vuestra forma de limpiar la imagen y las críticas sería...

- Borro las críticas.

Por lo que me has comentado antes, para aumentar vuestro posicionamiento, y reforzar el nombre de vuestra empresa, además de descuentos casi semanales, sorteos, y asesoramiento de imagen ¿qué otros métodos utilizáis para fidelizar a vuestros clientes?

- La verdad que ninguno, nosotros mismos. Con nuestro cuerpo y con nuestra forma de ser. Con nuestra atención al cliente vaya.

Luego... ¿Tenéis pensado hacer algún tipo de publicidad para reforzar la notoriedad de vuestra tienda? Como por ejemplo, utilizar bloggers influyentes en Zaragoza, patrocinio de algún evento...

- Tengo a mi hija, que es la blogger más influyente, que es la que hace todo lo que es Youtube. Aparte tiene una empresa de redes sociales y comunicación. Y ella es una blogger de Youtube bastante famosilla, no nos hace falta más. Es la que nos hace todo.

Desde de tu punto de vista, me gustaría que me contases qué variables crees que son fundamentales para el éxito de su tienda: precio, atención al cliente...

- Es que es todo, es todo.

Por lo tanto, entiendo que el papel que juega la localización en tu tienda también es muy importante...

- Si, lo que más. Creo que la localización nos ha venido de perlas, estamos justo en el centro y por esta calle pasa mucha gente. Si hubiésemos estado en otra calle puede que hubiésemos cerrado hace años.

¿Qué puntos débiles crees que puede tener tu tienda?

- Pues yo creo que en este momento ninguno. Todo el mundo nos da la enhorabuena por la tienda, viene mucha gente... no se...

¿Consideras en un futuro el éxito de crear una franquicia de “Isabel Pocino”?

- Para nada, no me interesa. Para nada.

Respecto a los clientes que tienes... ¿Qué criterios elegiste para seleccionar tu público objetivo?

- Ninguno, aquí viene la gente de todas las edades. Yo pongo una ropa para un publico general, no para uno específico. Una ropa que se lo puede comprar una chica de 16 años también se lo puede comprar una madre. Aquí que venga quien quiera

Ya, para ir concluyendo... imaginemos que yo puedo ser una potencial cliente. ¿Por qué razones debería acudir a su tienda y no a otras tiendas multimarca?

- Te podemos devolver el dinero... no sé... no me sé vender en ese aspecto... Te vamos a tratar muy bien y vas a tener todas las posibilidades del mundo para encontrar lo que te guste y devolver lo que tu quieras. Eso es muy importante, poder devolver la ropa, que las tiendas pequeñas eso no lo hacen. Mi tienda es muy rara la verdad, igual que yo. No verás una tienda multimarca igual que la mía (risas)

Vale, muy bien, ya hemos acabado. Muchas gracias por tu tiempo.

ANEXO V: MAPA DE POSICIONAMIENTO DE LOS COMPETIDORES

A continuación, se muestran las puntuaciones otorgadas a los diferentes competidores para las dos variables planteadas. Como se ha mencionado en el apartado “3.2.2 Competencia”, el tamaño de los círculos corresponde a la relevancia otorgada a cada uno de los competidores. De esta manera, aquellos competidores con una mayor importancia se representarán con un círculo de mayor superficie.

Tabla 10. Puntuaciones para mapa de posicionamiento

Nombre de los competidores	Eje horizontal	Eje vertical	Tamaño del círculo
	Precios bajos	Baja presencia <i>online</i>	Pequeño
	Precios medios	Media presencia <i>online</i>	Mediano
	Precios altos	Alta presencia <i>online</i>	Grande
Isabel Pocino	9	4	10
Janvier et Juin	5	7	7
Parachute	1	8	5
Julliete	1	5	8
DeCandela	10	6	6
Clé	3	8	2
Bgd	5	6	6
Size One	0	6	8
Almendra	8	9	7

Fuente: Elaboración propia

ANEXO VI: ENCUESTA A POTENCIALES CLIENTES

Encuesta disponible en <http://goo.gl/forms/7BpKABKfiydGzHds2>

Estudio sobre el consumo de ropa en tiendas multimarca

Buenos días, soy una estudiante del grado de Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad de Zaragoza. Actualmente, estoy realizando un estudio sobre el consumo de ropa en tiendas multimarca para mi Trabajo de Fin de Grado. ¿Sería tan amable de dedicarme unos minutos para contestar unas breves preguntas? Esta encuesta es totalmente anónima y los resultados serán utilizados únicamente con fines académicos. Muchas gracias por su colaboración.

*Obligatorio

1. Cuando va de compras, ¿Suele visitar tiendas multimarca? *

Como Isabel Pocino, Almendra, Size One, Parachutte, Colonial...
Marca solo un óvalo.

- Sí
- No *Pasa a la pregunta 5.*

Pasa a la pregunta 5.

Usted visita tiendas multimarca

2. ¿Por qué motivos visita este tipo de tiendas? *

Puede marcar más de una respuesta
Selecciona todos los que correspondan.

- Busco marcas que no están en otras tiendas para diferenciarme del resto
- Apoyo al comercio minorista
- Excelente atención al cliente
- Buena relación calidad-precio
- No hay aglomeraciones de gente
- Suelen hacer muchas promociones
- Otro: _____

3. A continuación, voy a nombrarle una serie de marcas de ropa. Por favor, indique cuáles de éstas conoce? *

Puede marcar más de una respuesta
Selecciona todos los que correspondan.

- White & One
- Pompeii Brand
- Mint & Rose
- HayTormenta
- Nekane
- Ohmycroptop
- Esicmon
- Cliché Barcelona
- No conozco ninguna de las marcas nombradas anteriormente

4. ¿Conoce alguna marca de ropa española que todavía no se venda en Zaragoza, pero que le gustaría que se vendiese? *

Marca solo un óvalo.

- No
- Otro: _____

Pasa a la pregunta 8.

5. ¿Por qué motivos no visita este tipo de tiendas? *

Puede seleccionar tantas casillas como requiera
 Selecciona todos los que correspondan.

- Se encuentran lejos de donde compro habitualmente
- Precios elevados
- Normalmente las prendas que se venden no me llaman la atención
- Me siento incómoda cuando no hay otros clientes dentro de la tienda
- Mala atención al cliente
- Prefiero visitar tiendas más conocidas como Zara y Mango aunque eso suponga que más personas podemos llevar la misma ropa
- Otro: _____

6. A continuación, voy a nombrarle una serie de marcas de ropa. Por favor, indique cuáles de éstas conoce

Selecciona todos los que correspondan.

- White & One
- Pompeii Brand
- Mint & Rose
- Hay Tormenta
- Nekane
- Ohmycroptop
- Esicmon
- Cliché Barcelona
- No conozco ninguna de las marcas nombradas anteriormente

7. ¿Conoce alguna marca de ropa española que todavía no se venda en Zaragoza, pero que le gustaría que se vendiese? *

Marca solo un óvalo.

- No
- Otro: _____

Plan de negocio

Imagine que una tienda multimarca está pensando abrir sus puertas en Zaragoza próximamente. A continuación, se muestran algunos de los productos que se podrían vender en dicha tienda.





8. Si esta tienda finalmente abriese sus puertas, ¿Qué marcas le gustaría que hubiese? *

Puede marcar más de una respuesta
Selecciona todos los que correspondan.

- White & One
- Pompeii Brand
- Cliché Barcelona
- Mint & Rose
- Ohmycroptop
- HayT tormenta
- Nekane
- Ninguna

9. ¿Cuáles son los motivos por los que le gustaría comprar algún producto? *

Puede marcar más de una respuesta
Selecciona todos los que correspondan.

- Buen diseño
- Diferente al resto de productos
- Producto hecho en España
- Marca poco conocida
- Aparentemente tiene buena calidad
- Otro: _____

10. ¿Qué herramientas utiliza para captar las tendencias de moda? *

Puede marcar más de una respuesta
Selecciona todos los que correspondan.

- Tiendas de ropa
- Influencers
- Instagram
- Facebook
- Twitter
- Snapchat
- Youtube
- Revistas
- Blogs
- Periódicos
- Amigos, familiares...

Pasa a la pregunta 13.

11. ¿Cuáles son los motivos principales por los que no le gustaría comprar ningún producto? *

Puede marcar más de una respuesta

Selecciona todos los que correspondan.

- Diseño pésimo
- Parecen una imitación de otro producto que conozco
- Es un producto muy usual
- Marca poco conocida
- Aparentemente tiene mala calidad
- Otro: _____

12. ¿Qué herramientas utiliza para captar las tendencias de moda? *

Puede marcar más de una respuesta

Selecciona todos los que correspondan.

- Tiendas de ropa
- Influencers
- Instagram
- Facebook
- Twitter
- Snapchat
- Youtube
- Revistas
- Blogs
- Amigos, familiares...
- Otro: _____

Para ir concluyendo...

13. Voy a nombrarle una serie de zonas/centros comerciales. Por favor, ¿podría indicarme cuál es su sitio preferido para ir a comprar ropa? *

Marca solo un óvalo.

- Centro Comercial Puerto Venecia
- Centro Comercial Gran Casa
- Centro Comercial de Plaza
- Centro Comercial Aragonia
- Zona centro de Zaragoza (Paseo las Damas, Independencia y proximidades)
- Zona de Gran Vía, Calle Fernando el Católico y proximidades
- Otro: _____

14. De media, ¿Cuánto suele gastar en un día cuando va a comprar ropa?*Marca solo un óvalo.*

- Menos de 50 euros
- Entre 50 y 100 euros
- Entre 101 y 200 euros
- Más de 200 euros

15. Indique su edad **Marca solo un óvalo.*

- Entre 18 y 24 años
- Entre 25 y 30 años
- Entre 31 y 35 años años

16. Por último, indique su nivel de estudios terminados **Marca solo un óvalo.*

- Estudios primarios (primaria)
- Estudios secundarios (secundaria, ESO)
- Formación profesional de grado medio
- Bachillerato
- Formación profesional de grado superior
- Estudios universitarios
- Estudios superiores

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO VII: RESULTADOS ENCUESTA ONLINE
Ilustración 22. Razones por las que visita tiendas multimarca

MOTIVOS POR LOS QUE VISITA TIENDAS MULTIMARCA	
Busco marcas que no están en otras tiendas para diferenciarme del resto	73,91%
Buena relación calidad-precio	52,17%
No hay aglomeraciones de gente	43,48%
Apoyo al comercio minorista	34,78%
Excelente atención al cliente	26,09%
Suelen hacer muchas promociones	21,74%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 23. Razones por las que no visita tiendas multimarca

MOTIVOS POR LOS QUE NO VISITA TIENDAS MULTIMARCA	
Prefiero visitar tiendas más conocidas como Zara y Mango, aunque eso suponga que más personas podemos llevar la misma ropa	64,93%
Precios elevados	57,14%
Normalmente las prendas que se venden no me llaman la atención	36,36%
Me siento incómoda cuando no hay otros clientes dentro de la tienda	19,48%
Se encuentran lejos de donde compro habitualmente	15,58%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 24. Motivos por los que compraría algún producto

MOTIVOS POR LOS QUE COMPRARÍA	
Buen diseño	60%
Diferente al resto de productos	56%
Aparentemente tiene buena calidad	38%
Producto hecho en España	34%
Marca poco conocida	17%

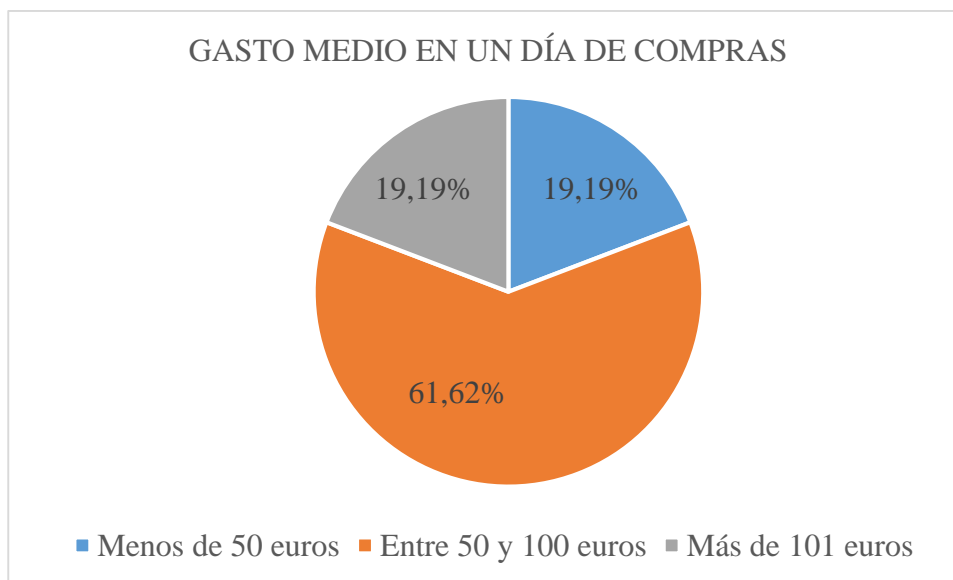
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 25. Herramientas utilizadas para captar tendencias de moda

HERRAMIENTAS PARA CAPTAR TENDENCIAS	
Tiendas de ropa	82%
Instagram	62%
Amigos, familiares...	53%
Influencers	51%
Revistas	44%
Facebook	23%
Youtube	14%
Blogs	11%
Twitter	5%
Snapchat	4%

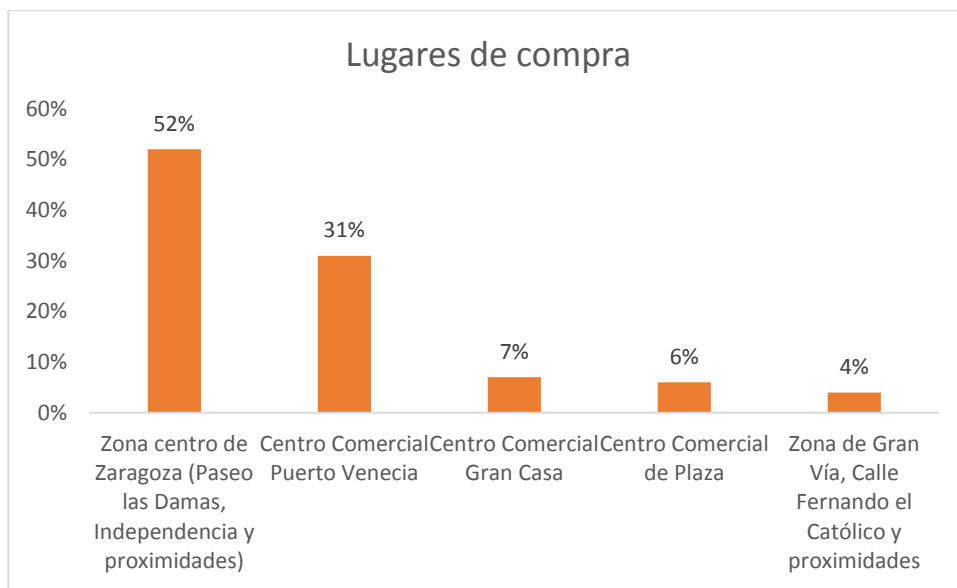
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 26. Gasto medio en un día de compras



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 27. Lugares preferidos para ir de compras.



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO VIII: CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN EN EXCLUSIVA

En, a de

REUNIDOS

De una parte la mercantil con domicilio en, c/, y C.I.F. nº Interviene en su nombre y representación D., provisto de su DNI nº, como _____ de la misma.

Y de otra La mercantil _____ con domicilio en, c/, y C.I.F. nº Interviene en su nombre y representación D., provisto de su DNI nº, como _____ de la misma.

MANIFIESTAN

I. Que la empresa, de ahora en adelante "el Proveedor", con domicilio social en, representada por el Sr./ la Sra. concede a la empresa, de ahora en adelante "el Distribuidor", con domicilio social en representada por el Sr. / la Sra., la distribución exclusiva en el territorio siguiente, denominado a partir de aquí "el territorio", de los siguientes productos a partir de ahora denominados "los Productos"..

II. Que ambas partes, reconociendo la naturaleza mercantil del presente **contrato de distribución**, desean formalizarlo de acuerdo a las siguientes,

ESTIPULACIONES**1. Objeto del Contrato.**

El Distribuidor comprará y venderá en su propio nombre y en su propia cuenta, actuará como agente independiente tanto respecto al proveedor como al cliente. Promoverá la venta de los Productos en el territorio, no estando autorizado a actuar en nombre del Proveedor, además, salvaguardará los intereses del Proveedor con la debida diligencia de un comerciante responsable e informará al Proveedor de su actitud, así como de las condiciones del mercado en el Territorio.

2. Precios y condiciones de venta y reventa.

2.1 El Distribuidor tiene la facultad de establecer libremente los precios de reventa.

2.2 El distribuidor venderá los Productos definitivos bajo la marca y/o con la presentación establecidas por el Proveedor.

2.3 Las ventas entre el Proveedor y el Distribuidor serán reguladas por las condiciones establecidas en el Anexo 1 de este contrato.

3. Obligación de comprar una cantidad mínima

El Distribuidor, adquirirá una cantidad mínima de en el plazo de En caso de incumplimiento, el Proveedor podrá rescindir el contrato con una antelación de tres meses mediante carta certificada.

4. Publicidad

El Distribuidor hará publicidad de los Productos en el territorio. Los costes de publicidad serán cargo del Distribuidor.

5. Prohibición de no competencia

El Distribuidor no fabricará ni distribuirá productos que compitan con los Productos objeto de este contrato, durante un período de cinco años a contar de la fecha de entrada en vigor del mismo. Durante este período, el Distribuidor no podrá, directa o indirectamente, operar con productos de la competencia dentro o fuera del Territorio; esta obligación se aplica igualmente a los productos de segunda mano.

No obstante, si el Distribuidor quiere vender productos de otro fabricante que no compita con los del Proveedor, o si, en el momento de la conclusión del contrato, ya lo está haciendo, informará de ello al Proveedor. En ningún caso, estas ventas impedirán el cumplimiento de sus obligaciones hacia él, Proveedor.

6. Secretos comerciales

El Distribuidor no usará ni comunicará a terceros, incluso tras la terminación del contrato, conocimientos técnicos que no sean de dominio público, o secretos comerciales que haya llegado a conocer a través del ejercicio de las actividades contractuales.

7. Contratación de subdistribuidores y/o agentes

El Distribuidor podrá, previo consentimiento del Proveedor, contratar subdistribuidores o agentes comerciales para la venta de los Productos en el Territorio. Informará al Proveedor al respecto.

El Distribuidor mantendrá informado al Proveedor de las actividades realizadas por los subdistribuidores y agentes en el Territorio.

8. Prohibición de ventas fuera del Territorio

El Distribuidor no podrá vender los Productos a los clientes que tengan su lugar de negocio o, en su defecto, su lugar de residencia, fuera del Territorio. Cualquier pedido realizado por un cliente cuya residencia está fuera del Territorio será comunicado al Distribuidor. El Distribuidor no venderá a clientes cuya intención sea vender los Productos fuera del Territorio.

9. Marcas de Proveedor

El Distribuidor tendrá derecho a usar las marcas, nombres comerciales o cualquier otro distintivo del Proveedor únicamente con el fin de identificar y dar publicidad de los Productos en el ámbito del contrato y en interés del Proveedor.

El Distribuidor no podrá registrar ninguna marca, nombre comercial o cualquier otro distintivo del Proveedor (o similares a éstos) ni en el Territorio ni en cualquier otra parte.

En el momento de la terminación del contrato, por cualquiera de sus causas, quedará extinguido el derecho a usar las marcas, nombres comerciales o cualquier otro distintivo del Proveedor.

10. Asistencia contra la competencia desleal y violación de los derechos de propiedad industrial.

El Distribuidor informará al Proveedor de cualquier acto de competencia desleal que afecte a éste, y de cualquier violación de su derecho de propiedad industrial que llegue a su conocimiento. El Distribuidor, a su propio cargo, prestará asistencia que el Proveedor razonablemente requiera.

11. Existencias mínimas

El Distribuidor mantendrá, a su propio cargo, un stock de Productos, así como un stock de las correspondientes piezas de recambio. El depósito contendrá el mínimo de existencias estipulado en el Anexo____.

12. Servicios de reparación y de postventa

El Distribuidor tendrá que utilizar talleres de reparación en las condiciones establecidas en el Anexo____ así como servicios posteriores postventa.

13. Documentos y material de publicidad

El proveedor colaborará con el Distribuidor, remitiéndole todos los documentos, prospectos y cualquier información necesaria, que seguirán siendo de propiedad del proveedor, a menos que se establezca en el contrato que esta documentación sea objeto de envío a los clientes finales.

14. Obligaciones de suministro de una cantidad mínima

El Proveedor se compromete a entregar la cantidad mínima establecida en el apartado 3. Si el Proveedor no cumpliera esta obligación, el Distribuidor tendrá la facultad de rescindir el contrato con una antelación de tres meses mediante carta certificada.

15. Derecho del Proveedor a celebrar contratos directamente con los clientes.

El Proveedor no contratará con otra persona o empresa la distribución o representación de los Productos en el Territorio. Sin embargo, se reserva el derecho de celebrar acuerdos directamente con los clientes en el Territorio. Por cada contrato que el Proveedor concluya directamente con los clientes que residan en el Territorio, el Distribuidor recibirá una comisión con arreglo a lo establecido en el Anexo____.

16. Autorización o prohibición de vender fuera del territorio contractual a otros distribuidores del Proveedor.

El Proveedor tiene la facultad de vender los Productos a Clientes fuera del Territorio, incluso si éstos tienen la intención de exportarlos al Territorio.

17. Existencias en consigna

El Proveedor no entregará productos en consigna, salvo que se haya pactado expresamente en el Anexo____, en cuyo caso, las obligaciones que incumben a ambas Partes se registrarán por las disposiciones establecidas en el citado Anexo.

18. Descuentos

Sobre todas las compras del Producto realizadas por el Distribuidor, éste tendrá derecho a un descuento de un % sobre el precio de venta del Proveedor.

19. Comisión por contratos concluidos directamente.

El Distribuidor tendrá derecho a recibir una comisión de un % por las ventas, sean o no negociadas por él, que el Proveedor concluya directamente, con arreglo a lo dispuesto en el apartado 15, con clientes que residan en el Territorio durante la vigencia del presente contrato. El Distribuidor no tendrá derecho a esta comisión cuando el Proveedor venda a los clientes, para los cuales se ha reservado un derecho exclusivo de venta con arreglo al Anexo____.

20. Piezas de recambio y accesorios

El Distribuidor tendrá derecho a una comisión, con arreglo a lo establecido en el apartado 19, por todos aquellos contratos de suministro de piezas de recambio o accesorios destinados de los Productos concluidos directamente por el Proveedor con clientes asentados en el Territorio.

21. Método de cálculo de la comisión

La comisión se calculará sobre el precio de venta en factura.

Serán deducidos, en la medida que estén incluidos en el montante del precio de factura, los gastos originados por el montaje, puesta en marcha y por otras prestaciones accesorias similares que supongan esencialmente costes de mano de obra.

22. Origen del derecho a la comisión

El Distribuidor tendrá derecho a la comisión desde el momento en el que Proveedor haya recibido el pago del cliente. La comisión será proporcional al pago efectivo recibido por el Distribuidor de la suma debida por el cliente,

23. Vencimiento y liquidación

El Proveedor determinará la comisión a percibir por el Distribuidor para cada trimestre del año natural, especificando todos los contratos que originan el derecho a la mencionada comisión. La liquidación se efectuará, a más tardar, al final del mes que sigue al trimestre.

24. Impuestos

El impuesto sobre el valor añadido pagadero en el país del Distribuidor aplicable sobre su comisión será de cuenta de (*especificar*)

25. Terminación del contrato

El contrato tendrá una duración de _____ años, prorrogable por _____ años salvo que las partes establezcan lo contrario. El contrato podrá darse por terminado con una antelación de meses mediante carta certificada, en ningún caso, podrá terminarse antes del (fecha).

26. Resolución antes de la terminación del contrato

Sin perjuicio de lo previsto en el contrato sobre terminación del contrato, éste podrá resolverse inmediatamente mediante carta certificada en supuesto de incumplimiento sustancial de alguna de sus cláusulas.

Podrá resolverse también el contrato cuando la estructura jurídica o la propiedad de una de las Partes cambiara de tal manera que afectara seriamente al resultado que la otra Parte podría razonablemente esperar del contrato.

27. Devolución de la documentación y material publicitario

El Distribuidor devolverá al Proveedor toda la documentación y el material de publicidad, así como toda la documentación prevista en el apartado 13 en caso de terminación o rescisión del contrato.

28. Destino de las existencias y de los pedidos en curso

El contrato regulará la liquidación de las existencias en disposición del Distribuidor con arreglo a los apartados 11 y 12, así como los pedidos en curso, aun después de la terminación o rescisión del contrato.

29. Indemnización

No se podrá reclamar ninguna indemnización por razón de la terminación del contrato, salvo que la reclamación se fundamente en un incumplimiento del contrato por una de las Partes.

30. Ley aplicable. Texto original

El contrato se regirá por la ley del país en la que el Proveedor tenga su domicilio social.

El texto redactado en el idioma hará fe del texto original.

31. Resolución de controversias

Cualquier conflicto dimanante del presente contrato será resuelto definitivamente conforme a la normativa de Conciliación y Arbitraje de la Cámara Internacional de Comercio por uno o más árbitros nombrados conforme dicha normativa.

(*Otra opción*) Cualquier conflicto que pueda surgir con relación al presente contrato se someterá a la jurisdicción de los tribunales competentes del domicilio social del Proveedor. Si éste fuese

el demandante, podrá interponer la demanda ante los tribunales del domicilio social del Distribuidor.

32. Modificaciones del presente contrato

Cualquier modificación del presente contrato se notificará por escrito.

33. Cesión del contrato

Ninguna de las Partes podrá ceder el contrato a un tercero sin el consentimiento de la otra Parte.

34. Derecho de Retención

El distribuidor no tendrá derecho a tomar ni retener los bienes del Proveedor.

En prueba de conformidad, ambas partes firman por duplicado y a un solo efecto, el presente contrato en la fecha y lugar arriba indicado.

D.

D.

****Este Contrato es un modelo. Se recomienda su revisión y formalización por un despacho de abogados especializado****

ANEXO IX: LEGISLACIÓN ESPECÍFICA DEL SECTOR TEXTIL

El sector textil/confección está regulado desde diversos ámbitos, tanto a nivel de la Unión Europea como desde el ámbito nacional. Las disposiciones legales regulan los aspectos siguientes:

- Denominaciones textiles, etiquetado de composición y análisis de las fibras
- Marcado CE, que afecta principalmente a:
 - Ropa y equipos de protección individual
 - Maquinaria textil
 - Productos de uso sanitario (vendajes y material quirúrgico)
 - Etiquetado ecológico de productos textiles
 - Residuos de envases – Punto verde

ÁMBITO COMUNITARIO

- Reglamento 2009/1221/CE, de 25 noviembre. Protección del medio ambiente. Participación voluntaria de organizaciones en un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales (EMAS), deroga Reglamento (CE) núm. 761/2001, de 19-3-2001 y las Decisiones 2001/681/CE, de 7-9-2001 y 2006/193/CE, de 1-3-2006.
- Decisión 2009/567/CE, de 9 de julio, por la que se establecen los criterios ecológicos para la concesión de la etiqueta ecológica comunitaria a los productos textiles.
- Directiva 2008/121/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de enero de 2009, relativa a las denominaciones textiles.
- Reglamento (CE) N° 66/2010 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2009, relativo a la etiqueta ecológica de la UE.

ÁMBITO ESTATAL

- Real Decreto 928/1987, de 5 de junio. Productos Textiles. Etiquetado y Composición.
- Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad.
- Orden de 15 de febrero de 1990 por la que se establece la normativa para el etiquetado informativo de los guantes.
- Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal.
- Real Decreto 1507/2000, de 1 septiembre, por el que se actualiza los catálogos de productos y servicios de uso o consumo común, ordinario y generalizado y de bienes de naturaleza duradera.
- Real Decreto 3423/2000, de 15 de diciembre, por el que se regula la indicación de los precios de los productos ofrecidos a los consumidores y usuarios.
- Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas.
- Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje.
- Real Decreto 1801/2003, de 26 de diciembre, Seguridad General de los Productos.
- Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales.
- Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.
- Real Decreto 231/2008, de 15 de febrero, por el que se regula el Sistema Arbitral de Consumo.
 - Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicio y su ejercicio.

- Ley 25/2009 de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.
- Ley 29/2009, de 30 de diciembre, por la que se modifica el régimen legal de la competencia desleal y de la publicidad para la mejora de la protección de los consumidores y usuarios.
- Ley 1/2010, de 1 de marzo, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.
- Real Decreto 1619/2012, de 30 de noviembre, que aprueba el Reglamento por el que se regulan las obligaciones de facturación.

ÁMBITO AUTONÓMICO

- Ley 11/1998, de 9 julio, de Protección de los Consumidores y Usuarios de la Comunidad de Madrid.
- Ley 16/1999, de 29 de abril, de Comercio Interior de la Comunidad de Madrid. (Modificada por Ley 1/2008, de 26 de junio de Modernización de la Comunidad de Madrid).
- Ley 8/2001, de 13 de julio de Protección de Datos de Carácter Personal en la Comunidad de Madrid.
- Decreto 130/2002, de 18 de julio, por el que se desarrolla la Ley 16/1999.
- Decreto 25/2003, de 27 de febrero, para la aplicación en la Comunidad de Madrid del Reglamento (CE) 761/2001, de 19 de marzo de 2001.
- Ley 5/2003, de 20 de marzo, de Residuos de la Comunidad de Madrid.
- Decreto 216/2003, de 16 de octubre de aplicación del sistema revisado de etiqueta ecológica comunitaria en la Comunidad de Madrid.
- Ley 1/2008, de 26 de junio, de Modernización del Comercio de la Comunidad de Madrid.
- Ley 8/2009, de 21 diciembre, de Medidas Liberalizadoras y de Apoyo a la Empresa Madrileña.
- Decreto 1/2010, de 14 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 11/1998, de 9 de julio, de Protección de los Consumidores de la Comunidad de Madrid.
- Ley 2/2012, de 12 de junio, de dinamización de actividad comercial de Madrid.

ANEXO X: ALGUNOS DE LOS PRODUCTOS OFERTADOS EN NUESTRA EMPRESA

Ilustración 29. Bolsos de Cliché Barcelona



Ilustración 28. Top de Öhmycroptop



Ilustración 32. Top de Öhmycroptop



Ilustración 31. Bolso de Mint & Rose



Ilustración 30. Sandalias de Mint & Rose



Ilustración 33. Blusa de White & One



Ilustración 37. Camisa de White & One



Ilustración 35. Espardeñas de Mint & Rose



Ilustración 36. Vestido de White & One



Ilustración 34. Zapatillas de Pompeii Brand



ANEXO XI: TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA.Trámites de constitución y puesta en marcha para el Empresario de Responsabilidad Limitada

Los trámites administrativos a seguir para constituir la sociedad son¹⁵:

- Ir a notaría, para dar autenticidad y firmar la escritura de constitución de la sociedad, para posteriormente presentar la inscripción en el Registro Mercantil Provincial. El acta recogerá los datos de la vivienda habitual del empresario, que no estará sujeta a la responsabilidad por las deudas del ejercicio de su actividad.
Los documentos que se deberán aportar son: el alta en el Censo de Empresarios y Profesionales, la escritura de propiedad de la vivienda habitual y la valoración de la vivienda realizada por la Conserjería de Hacienda de la CCAA donde se ubique el inmueble (necesarios para el cálculo de Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados).
- Acudir al Registro Mercantil de Zaragoza para la inscripción de la empresa para que la sociedad adquiera personalidad jurídica, lugar donde establecemos nuestra sede social.
- Acudir a las Consejerías de Hacienda de la Comunidad Autónoma para solicitar el impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.
- Respecto a la Tesorería territorial de la Seguridad Social, tendrá que presentarse la afiliación y número de la Seguridad Social, el Alta en el Régimen de la Seguridad Social, la Inscripción de la empresa correspondiente a la afiliación y alta de los trabajadores.
- Inscripción en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores. Este censo forma parte del Censo de Obligados Tributarios. Deberán incluirse en este censo:
 - a) Las personas o entidades que realicen las actividades empresariales o profesionales
 - b) Las sociedades mercantiles
 - c) Socios, herederos, comuneros o partícipes de entidades en régimen de atribución de rentas que desarrollen actividades empresariales o profesionales y tengan obligaciones tributarias derivadas de su condición de miembros de tales entidades.
 - d) Quienes realicen adquisiciones intracomunitarias de bienes sujetas al Impuesto sobre el Valor Añadido y no actúen como empresarios o profesionales.
 - e) Quienes abonen rentas sujetas a retención o ingreso a cuenta.
 - f) También se integrarán en este censo las personas o entidades no residentes en España que operen en territorio español mediante establecimiento permanente o satisfagan en dicho territorio rentas sujetas a retención o ingreso a cuenta, así como entidades en atribución de rentas constituidas en el extranjero con presencia en territorio español.
 - g) De igual forma, las personas o entidades no establecidas en el territorio de aplicación del Impuesto sobre el Valor Añadido quedarán integradas en este censo cuando sean sujetos pasivos de dicho impuesto.

¹⁵ Alejandra González Díaz, *El nuevo "Emprendedor de Responsabilidad Limitada"* 2014 (Accesible en <http://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/357/EI%20%22nuevo%20Emprendedor%20de%20Responsabilidad%20Limitada%22.pdf?sequence=1> - Último acceso 13/03/2016)

Obligaciones fiscales a cumplir:

Desde el momento en el que el empresario adquiere la condición de “Emprendedor de Responsabilidad Limitada” debe hacer constar tal condición en toda su documentación, con expresión de los datos registrales, o mediante la adición a su nombre, apellidos y datos de identificación fiscal de las siglas “ERL”.

El Emprendedor de Responsabilidad Limitada deberá realizar la **inscripción en el Registro Mercantil** con los datos correspondientes a su domicilio. De ésta forma, se indicará el bien inmueble, propio o común, que se pretende excluir de la responsabilidad de las deudas.

Además, el Emprendedor de Responsabilidad Limitada deberá formular, y en su caso, someter a auditoría las cuentas anuales correspondientes a su actividad empresarial o profesional, debiendo depositarlas en el Registro Mercantil dentro de los seis meses siguientes el cierre del ejercicio social. En caso de no depositarse las cuentas en el citado plazo, el emprendedor perderá el beneficio de la limitación de responsabilidad en relación con las deudas contraídas con posterioridad al fin de ese plazo.

No obstante, cuando el “Emprendedor de Responsabilidad Limitada” tribute por el régimen de estimación objetiva, podrá dar cumplimiento a las citadas obligaciones contables y de depósito mediante el cumplimiento de los deberes formales establecidos en su régimen fiscal y mediante el depósito de un modelo estandarizado de doble propósito, fiscal y mercantil.¹⁶

¹⁶ <http://www.leydeempresarios.es/el-emprendedor-de-responsabilidad-limitada/>

ANEXO XII: GASTOS ANUALES DEL PERSONAL
Tabla 11. Gastos anuales del personal para los cinco primeros ejercicios

Puesto de trabajo	Número de empleados	Salario bruto mensual	Salario bruto anual	Seguridad Social	COSTE TOTAL
Directora	1	1200€	16800€	5208€	22008€
Dependiente	1	400€	5600€	1736€	7336€
		Seguridad Social	31%	6944€	29.344€

Fuente: Elaboración propia


Tabla 12. Gastos anuales del personal a partir del sexto ejercicio

Puesto de trabajo	Número de empleados	Salario bruto mensual	Salario bruto anual	Seguridad Social	COSTE TOTAL
Directora	1	1200	16800	5208	22008
Dependientes	2	400	11200	3472	14672
		Seguridad Social	31%	8680	36680€

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XIII: Cuadro de amortización del préstamo

Ilustración 38. Cláusulas del préstamo

 **CAJA RURAL. - ESTUDIO PREVIO DE PRESTAMOS -**

OFICINA 0021	FECHA: 20/05/2016 11:13:51	PERSONA DE CONTACTO: Jesus Maria Cortes Bravo
DATOS PERSONALES		
DNI: CP:	Nombre: Dirección:	Tel.: Pob.:
DATOS COMPRA VENTA		
¿Hay compra venta?:	No	Compra a: Importe: 0,00
DATOS OPERACION		
Capital Prestado:	15.000,00	Porcentaje Interés Actual: 5,000
Tipo Operación:	P. Personal	Duración(meses Caren. Inc.) : 60
Tipo Cuota:	Constantes	Carencia(numero de meses): 0
Per. Pago (C.Constante):	Mensual	Comisión Apertura: 0,50
Per. Amotización (C.Alicuota):	Mensual	Comisión Estudio: 0,00
Per. Pago Interés (C.Alicuota):	Mensual	Avalistas: Si
Fecha Constitución:	20/05/2016	
Clase de interés:	Fijo	
Referencia(Mixto o Variable):		Observaciones:
Diferencial(Mixto o Variable):		
Redondeo(Mixto o Variable):		
Comisión Amort. Anticipada:	0%	
Comisión Canc. Anticipada:	0%	
Coste Aproximado Tasación:	150,00	
RESULTADOS ECONOMICOS:		
Cuotas:		Otros (Aproximado):
Cuota Amort.(Alicuotas):	0,00	Notaria(Pol.Ejec.): 67,50
Total Amort.(Alicuotas):	0,00	Tasación(Hipoteca): 0,00
Total Interés(Alicuotas):	0,00	Notaria(Hipoteca): 0,00
Total(Alicuotas):	0,00	Registro(Hipoteca): 0,00
Cuota Periódica (Constantes):	283,07	I.A.J.D.(Hipoteca): 0,00
Total Amortización (Constantes):	15.000,00	Notaria (Compraventa): 0,00
Total Interés:(Constantes)	1.984,13	Registro (Compraventa): 0,00
Total(Constantes):	16.984,13	I.A.J.D. (Compraventa): 0,00
		I.V.A.(Compraventa): 0,00
		Total(Otros): 67,50

Tabla 13. Amortización del préstamo mes a mes

CUADRO DE AMORTIZACION							
Periodo	Fecha	Amort.	Intereses	Total Cuota	Amor.Acum.	Amor.Pte.	Tot.Acum.
1	20/06/2016	220,57	62,50	283,07	220,57	14.779,43	283,07
2	20/07/2016	221,49	61,58	283,07	442,06	14.557,94	566,14
3	20/08/2016	222,41	60,66	283,07	664,47	14.335,53	849,21
4	20/09/2016	223,34	59,73	283,07	887,81	14.112,19	1.132,28
5	20/10/2016	224,27	58,80	283,07	1.112,08	13.887,92	1.415,35
6	20/11/2016	225,20	57,87	283,07	1.337,28	13.662,72	1.698,42
7	20/12/2016	226,14	56,93	283,07	1.563,42	13.436,58	1.981,49
8	20/01/2017	227,08	55,99	283,07	1.790,50	13.209,50	2.264,56
9	20/02/2017	228,03	55,04	283,07	2.018,53	12.981,47	2.547,63
10	20/03/2017	228,98	54,09	283,07	2.247,51	12.752,49	2.830,70
11	20/04/2017	229,93	53,14	283,07	2.477,44	12.522,56	3.113,77
12	20/05/2017	230,89	52,18	283,07	2.708,33	12.291,67	3.396,84
13	20/06/2017	231,85	51,22	283,07	2.940,18	12.059,82	3.679,91
14	20/07/2017	232,82	50,25	283,07	3.173,00	11.827,00	3.962,98
15	20/08/2017	233,79	49,28	283,07	3.406,79	11.593,21	4.246,05
16	20/09/2017	234,76	48,31	283,07	3.641,55	11.358,45	4.529,12
17	20/10/2017	235,74	47,33	283,07	3.877,29	11.122,71	4.812,19
18	20/11/2017	236,73	46,34	283,07	4.114,02	10.885,98	5.095,26
19	20/12/2017	237,71	45,36	283,07	4.351,73	10.648,27	5.378,33
20	20/01/2018	238,70	44,37	283,07	4.590,43	10.409,57	5.661,40
21	20/02/2018	239,70	43,37	283,07	4.830,13	10.169,87	5.944,47

22	20/03/2018	240,70	42,37	283,07	5.070,83	9.929,17	6.227,54
23	20/04/2018	241,70	41,37	283,07	5.312,53	9.687,47	6.510,61
24	20/05/2018	242,71	40,36	283,07	5.555,24	9.444,76	6.793,68
25	20/06/2018	243,72	39,35	283,07	5.798,96	9.201,04	7.076,75
26	20/07/2018	244,73	38,34	283,07	6.043,69	8.956,31	7.359,82
27	20/08/2018	245,75	37,32	283,07	6.289,44	8.710,56	7.642,89
28	20/09/2018	246,78	36,29	283,07	6.536,22	8.463,78	7.925,96
29	20/10/2018	247,80	35,27	283,07	6.784,02	8.215,98	8.209,03
30	20/11/2018	248,84	34,23	283,07	7.032,86	7.967,14	8.492,10
31	20/12/2018	249,87	33,20	283,07	7.282,73	7.717,27	8.775,17
32	20/01/2019	250,91	32,16	283,07	7.533,64	7.466,36	9.058,24
33	20/02/2019	251,96	31,11	283,07	7.785,60	7.214,40	9.341,31
34	20/03/2019	253,01	30,06	283,07	8.038,61	6.961,39	9.624,38
35	20/04/2019	254,06	29,01	283,07	8.292,67	6.707,33	9.907,45
36	20/05/2019	255,12	27,95	283,07	8.547,79	6.452,21	10.190,52
37	20/06/2019	256,19	26,88	283,07	8.803,98	6.196,02	10.473,59
38	20/07/2019	257,25	25,82	283,07	9.061,23	5.938,77	10.756,66
39	20/08/2019	258,33	24,74	283,07	9.319,56	5.680,44	11.039,73
40	20/09/2019	259,40	23,67	283,07	9.578,96	5.421,04	11.322,80
41	20/10/2019	260,48	22,59	283,07	9.839,44	5.160,56	11.605,87
42	20/11/2019	261,57	21,50	283,07	10.101,01	4.898,99	11.888,94
43	20/12/2019	262,66	20,41	283,07	10.363,67	4.636,33	12.172,01
44	20/01/2020	263,75	19,32	283,07	10.627,42	4.372,58	12.455,08
45	20/02/2020	264,85	18,22	283,07	10.892,27	4.107,73	12.738,15
46	20/03/2020	265,95	17,12	283,07	11.158,22	3.841,78	13.021,22
47	20/04/2020	267,06	16,01	283,07	11.425,28	3.574,72	13.304,29
48	20/05/2020	268,18	14,89	283,07	11.693,46	3.306,54	13.587,36
49	20/06/2020	269,29	13,78	283,07	11.962,75	3.037,25	13.870,43
50	20/07/2020	270,41	12,66	283,07	12.233,16	2.766,84	14.153,50
51	20/08/2020	271,54	11,53	283,07	12.504,70	2.495,30	14.436,57
52	20/09/2020	272,67	10,40	283,07	12.777,37	2.222,63	14.719,64
53	20/10/2020	273,81	9,26	283,07	13.051,18	1.948,82	15.002,71
54	20/11/2020	274,95	8,12	283,07	13.326,13	1.673,87	15.285,78
55	20/12/2020	276,10	6,97	283,07	13.602,23	1.397,77	15.568,85
56	20/01/2021	277,25	5,82	283,07	13.879,48	1.120,52	15.851,92
57	20/02/2021	278,40	4,67	283,07	14.157,88	842,12	16.134,99
58	20/03/2021	279,56	3,51	283,07	14.437,44	562,56	16.418,06
59	20/04/2021	280,73	2,34	283,07	14.718,17	281,83	16.701,13
60	20/05/2021	281,83	1,17	283,00	15.000,00	0,00	16.984,13

TRATAMIENTO DE DATOS DE CARACTER PERSONAL: La ENTIDAD estima obligatorio tratar los datos de carácter personal del SOLICITANTE para el mejor desarrollo, cumplimiento y control del presente contrato, por lo que el SOLICITANTE autoriza a la ENTIDAD a incorporar sus datos de carácter personal que figuran en este estudio, así como cualesquiera otros derivados del desarrollo del mismo, a su Fichero de Clientes. Se hace extensible dicha autorización a la comunicación, respecto a los datos de carácter personal antes mencionados, a las demás Sociedades integrantes del "Grupo Financiero" Caja Rural/Banco Cooperativo Español, S.A y las filiales de este último (empresas que prestan servicios de inversión), y a las empresas con las que la Entidad establezca acuerdos de colaboración, con la finalidad de que se le facilite información que pueda ser de su interés sobre productos financieros del Grupo y de las sociedades antes indicadas. Todo ello de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

Esta autorización se confiere sin perjuicio de la obligación de la ENTIDAD, como responsable del fichero, a garantizar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición de datos que reconozca, en cada momento, la legislación vigente, para cuyo ejercicio podrá dirigirse al domicilio social de la ENTIDAD.

CARACTER DEL DOCUMENTO: Este documento es exclusivamente un estudio previo con carácter informativo y no vinculante.

CAJA RURAL DE TERUEL	EL SOLICITANTE:
P.P.	

Teruel a 20/05/2016

ANEXO XIV: AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO PARA LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Tabla 14. Amortización del préstamo año a año

	Año inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Amortización		2708,33	2846,91	2992,56	3145,67	3306,6
Interés		688,49	549,93	404,28	251,17	90,24
Cuota		3396,84	3396,84	3396,84	3396,84	3396,84
Capital Pendiente	15000	12291,67	9444,76	6452,20	3306,53	0

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO XV: AMORTIZACIONES DEL INMOVILIZADO MATERIAL

Respecto a la amortización, se han consultado las tablas de amortización fiscal para el 2016, según las cuales los coeficientes de amortización para cada parte del inmovilizado son los indicados a continuación:

- Utillaje: 30%
- Instalaciones técnicas: 12%
- Mobiliario: 10%
- Equipos para procesos de información: 10%

Tabla 15. Cuadro de amortización para el inmovilizado intangible.

AMORTIZACIÓN			
Inmovilizado material	Importe	Coef. Lineal máximo	Amortización año 1
Utillaje	1.000 €	30%	300 €
Instalaciones técnicas	10.000 €	12%	1.200 €
Mobiliario y decoración	3.000 €	10%	300 €
Equipos para proceso de información	2.500 €	10%	250 €
TOTAL			2.050 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Amortización del inmovilizado material año a año.

	Importe	Coef. Lineal Máximo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utillaje	1.000 €	30%	300 €	300 €	300 €	100 €	0 €
Instalaciones técnicas	10.000 €	12%	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €
Mobiliario y decoración	3.000 €	10%	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €
Equipos para proceso de información	2.500 €	10%	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €
		TOTAL	2.050 €	2.050 €	2.050 €	1.850 €	1.750 €

Fuente: Elaboración propia

14. GLOSARIO

- balance, 2, 34, 54, 59
blogger, 45, 64, 86
 calidad, 2, 16, 23, 28, 30, 32, 33, 38, 42, 43, 64, 94
Cliché Barcelona, 25, 35, 38, 40, 42, 43
 clientes, 2, 5, 6, 3, 10, 16, 17, 19, 20, 21, 23, 24, 26, 27, 29, 32, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 52, 53, 55, 63, 64, 65, 75, 78, 84, 86, 89, 94, 98, 99, 100
 competidores, 5, 6, 3, 10, 16, 17, 18, 19, 21, 26, 28, 29, 30, 32, 37, 48, 63, 88
 comunicación, 2, 4, 16, 17, 22, 26, 30, 45, 46, 52, 63, 65, 76, 78, 86
 Cuenta de Pérdidas y Ganancias, 5, 6, 58, 59, 112
 DAFO, 3, 6, 2, 3, 31, 32
 diferenciación, 2, 27, 29, 30, 32, 37, 38, 42, 63, 64, 77
 diseños, 2, 1, 13, 43
 distribución, 5, 1, 2, 3, 5, 13, 14, 25, 29, 35, 36, 40, 42, 44, 48, 53, 63, 65, 68, 79, 83, 97, 99
 Emprendedor de Responsabilidad Limitada, 50, 68, 79, 107, 108
 emprendedores, 2, 1, 2, 13, 35, 36, 38, 71
 encuesta *online*, 5, 4, 23, 94
 entrevista en profundidad, 5, 4, 16, 21, 83
 financiación, 32, 34, 54, 55, 56, 60, 61, 71
 imagen de marca, 2, 32, 38, 41, 64
influencers, 2, 22, 45
Instagram, 6, 1, 13, 19, 20, 23, 24, 25, 35, 45, 47, 85, 95
Instagram, 2
 internet, 2, 15, 16, 17, 27, 57, 83, 84, 85
made in Spain, 2, 1, 13, 25, 28, 35, 36, 63
 medio ambiente, 38, 43, 79, 103
Mint & Rose, 24, 25, 35, 38, 40, 42, 43
 misión, 2, 3, 63
 moda, 2, 6, 1, 10, 11, 12, 13, 22, 23, 24, 29, 33, 34, 35, 38, 39, 45, 63, 68, 69, 70, 75, 76, 77, 83, 95
 multimarca, 2, 6, 1, 4, 12, 13, 16, 17, 21, 23, 27, 28, 30, 63, 83, 84, 85, 87, 94
 natural, 43, 100
 negocio, 2, 1, 2, 3, 10, 13, 15, 17, 21, 23, 25, 28, 29, 32, 33, 41, 45, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 56, 57, 61, 62, 63, 64, 71, 72, 75, 80, 85, 98
Öhmycroptop, 25, 35, 40, 42, 43
Pompeii Brand, 25, 35, 40, 42, 43
 posicionamiento, 5, 6, 2, 17, 18, 21, 27, 28, 29, 30, 35, 42, 52, 63, 86, 88
 precio, 2, 3, 17, 22, 23, 26, 33, 37, 38, 39, 40, 42, 44, 49, 57, 58, 61, 84, 85, 86, 94, 100
 previsión de ventas, 2, 39, 56
 producto, 2, 6, 3, 10, 26, 30, 37, 38, 40, 42, 43, 44, 58, 65, 75, 76, 94
 proveedores, 3, 4, 10, 16, 21, 25, 26, 28, 29, 33, 36, 37, 42, 43, 44, 48, 57, 58, 61, 78, 79, 84, 85
 público objetivo, 2, 3, 27, 41, 44, 45, 86
 redes sociales, 2, 16, 17, 21, 27, 28, 33, 34, 43, 45, 63, 64, 78, 85, 86
 rentabilidad, 2, 3, 26, 29, 53, 60, 61, 64
 servicio, 2, 32, 35, 38, 43, 52, 53, 64, 79, 104
 Tasa Interna de Retorno, 60, 61, 64
urWish, 1, 2, 6, 1, 3, 17, 19, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 46, 47, 48, 49, 52, 62, 63
 Valor Actual Neto, 60, 61, 64
 valores, 2, 3, 36, 49, 53, 63, 74, 76
 viabilidad, 2, 1, 2, 3, 4, 48, 54, 64
 visión, 2, 3, 63, 74
White & One, 24, 25, 35, 38, 40, 42