



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Creación de E-commerce para “*No me lo puedo  
creer*”

Autora

Beatriz Roche Azcón

Directoras

Begoña Pelegrín Martínez de Pisón  
Sandra Ferreruela Garcés

Facultad de Economía y Empresa

2018-2019

**Autora:** Beatriz Roche Azcón

**Directoras del trabajo:** Begoña Pelegrín Martínez de Pisón y Sandra Ferreruela Garcés

**Título del trabajo:** Creación de E-commerce para No me lo puedo creer/E-commerce developing for No me lo puedo creer

**Titulación:** Grado en Administración y Dirección de Empresas en inglés.

## **RESUMEN**

Este trabajo tiene como finalidad el estudio de la viabilidad de la apertura del e-commerce de una tienda de ropa tradicional de Zaragoza, llamada “No me lo puedo creer”. Está enfocada a la mujer, y destaca por su ropa para fiestas y eventos, aunque vendemos todo tipo de ropa. Queremos abrir la web debido al reciente éxito que hemos tenido en las redes sociales. Cada vez nos piden más que vendamos online. Para llevar a cabo este proyecto analizaré nuestra competencia y plantearé la estrategia perfecta de marketing para salir al mercado online y tener el mayor éxito posible. Donde más profundizaré será en el análisis financiero, para estudiar la rentabilidad de este proyecto y saber si tendrá futuro nuestro negocio web.

## **ABSTRACT**

The main purpose of this project is to study the feasibility of the e-commerce opening of a traditional clothing store in Zaragoza, called “No me lo puedo creer”. It is focused on women and stands out for its clothes for parties and events, although we sell all kinds of clothes. We want to open the web due to the recent success we have had in social networks. More and more people ask us to open the online sale. In order to carry out this project, I will analyze our main competitors and propose the perfect marketing strategy to go online and have the greatest possible success. Where I will focus on will be in the financial analysis, to study the profitability of this project and to know if our online business will have a good future.

## ÍNDICE

1.- Introducción/Presentación de la idea de negocio:.....	5
2.- Análisis del entorno general.....	5
2.1 Análisis legal (político) .....	6
2.2 Análisis sociocultural.....	6
2.3 Análisis tecnológico .....	7
3.- Análisis del entorno específico (Porter).....	7
3.1- Poder de negociación de los clientes.....	7
3.2- Poder de negociación de los proveedores .....	8
3.3- Amenaza de nuevos competidores .....	8
3.4- Amenaza de productos sustitutivos.....	8
3.5- Rivalidad entre los competidores.....	9
4.- Marco legal .....	9
4.1 Elección forma legal del negocio .....	9
4.2 Normativa legal aplicable.....	9
5.- Plan de Marketing .....	10
5.1 Descripción detallada del producto/servicio .....	10
5.2 Estrategia de precios.....	11
5.3 Estrategia de distribución .....	11
5.4 Estrategia de comunicación y promoción .....	12
5.5 Previsión de ventas.....	12
6.- Plan Operativo.....	13
6.1 Descripción física del establecimiento .....	13
6.2. Política de calidad .....	14
7.-Recursos humanos.....	15
8.- Plan económico-financiero .....	15
8.1-Proyecto de la tienda física .....	15
8.1.2-Flujos de caja .....	19
8.1.2.1-Depreciación y valor residual .....	19
8.1.2.2- Financiación ajena.....	20
8.1.2.3-Previsión del fondo de rotación .....	20
8.2-Proyecto de la tienda online.....	21
8.2.1- Flujos de caja de la tienda física y online conjuntamente.....	26
8.2.1.1- Amortización y valor residual.....	26
8.2.1.2- Financiación ajena.....	27

8.2.1.3-Previsión del fondo de rotación .....	27
8.3-Proyecto sólo tienda online .....	27
8.4 Análisis de la inversión sólo de la tienda online .....	28
8.4.1- Criterios de decision.....	28
8.4.2- Análisis de sensibilidad.....	29
8.4.3- Criterio del Beneficio Monetario Esperado (BME).....	30
9.- Síntesis y conclusiones personales.....	31
10. Bibliografía y fuentes documentales .....	33

## **1.- Introducción/Presentación de la idea de negocio:**

No me lo puedo creer es una tienda de moda dirigida hacia la mujer que nació con la idea de ofrecer ropa diferente y de calidad a un precio asequible. En lo que más destacamos es en la venta de ropa para fiestas y eventos, proporcionando outfits únicos. También ofrecemos un servicio personalizado, con excelente atención, en un local espacioso, agradable e iluminado. Siempre buscamos que el cliente satisfaga sus necesidades, superando sus expectativas de compra.

Como hoy en día la oferta textil está muy desarrollada e innova continuamente, el pequeño comercio tiene que reinventarse y adaptarse a las necesidades y deseos del consumidor. Por lo tanto, la idea que planteo para este trabajo es la expansión de Nmlpc mediante la implementación y desarrollo de nuevas tecnologías que nos permitan abarcar una mayor cuota de mercado y como consecuencia incrementar las ventas de nuestro negocio. Para ello, realizaré un plan de marketing cuyo objetivo será aumentar la popularidad y que nos conozca más gente. Además, analizaré todos los pasos que hemos de dar y comprobaré si los resultados obtenidos cubren la inversión adicional y reportan mejor imagen de marca. Entonces me centraré en examinar como afectará la apertura de un nuevo canal de negocio en nuestra empresa tradicional y enfocaré este proyecto hacia la evaluación de los beneficios que proporcionaría esta misma tienda online, con el proceso correspondiente de diseño web y presencia en redes sociales.

Por último, veremos la importancia de los usuarios principales de las redes sociales y el e-commerce, y de como muchos están afectados por “influencers” o “you-tubers”, de lo que se benefician muchísimo las marcas para dar publicidad.

## **2.- Análisis del entorno general**

No me lo puedo creer es una tienda física situada en el centro de Zaragoza. Por lo tanto, como es un negocio que lleva funcionando 4 años, no voy a profundizar en el análisis del entorno para la tienda física como tal, sino en los factores que influirán en la creación y desarrollo del e-commerce del negocio.

En este apartado estudiaremos el entorno que afectará al e-commerce de Nmlpc y de cómo va a interactuar e influir en nuestra actividad. Este análisis nos proporcionará información sobre el mercado online, y de esta forma sabremos si es adecuado para el crecimiento de nuestro negocio.

## **2.1 Análisis legal (político)**

Como la tienda física ya está abierta y en funcionamiento, todos los trámites legales están en regla. Tampoco podremos pedir ningún tipo de subvención. En el punto 4 analizaré la situación legal actual de la tienda y añadiré todos los requisitos necesarios para su introducción en las ventas por internet.

## **2.2 Análisis sociocultural.**

Comprar ropa y estar a la última moda se ha ido difundiendo cada vez más, sobre todo entre la población femenina. Gracias a las tiendas low-cost, cualquier persona, no importa la clase social, puede adquirir las últimas tendencias de moda, y vestirse como cualquier personaje público. Hoy en día la población en general, y concretamente las mujeres no solo adquieren ropa para satisfacer un bien de primera necesidad, sino también para verse bien y sentirse admiradas por los demás socialmente.

El crecimiento demográfico será un factor determinante para analizar, ya que aumenta el número de clientes potenciales de cualquier negocio. La población de Zaragoza ha crecido a ritmo creciente en la última década. En 2019, la población es de 706.904 personas.

El turismo también tiene un papel importante, puesto que Nmlpc se encuentra en pleno centro de Zaragoza, por donde muchos turistas transitan, de camino al casco antiguo de la ciudad.

Con la apertura de la tienda online, abarcaremos muchos más clientes potenciales, puesto que se podrán comprar nuestros productos en toda España. Gracias al apartado de Business Analytics de Instagram conocemos que existe una demanda no satisfecha de la página web de venta al público. Ahora mismo los datos obtenidos del análisis que hace Instagram de nuestra cuenta son que cada 5 días alcanza 5216 cuentas de usuarios

de Instagram y cada semana hay 147 “clics” en el sitio web, que todavía es una página en blanco. Cuenta con más de 4000 seguidores, y esta audiencia está formada en un 94% por gente de España, en los que un 59% es gente de Zaragoza y el 41% restante, que también importa, podría acceder a nuestros productos mediante la página web. Además, nos informa que el mayor porcentaje por intervalo de edad es el de 18-34 años, pero también destaca con un 10% el de 45-54 años.

### **2.3 Análisis tecnológico**

El avance de las nuevas tecnologías y la completa inmersión en el mundo TIC, nos ofrece la oportunidad de dar a conocer Nmlpc no solo en Zaragoza. Nos abre puertas de nuevos clientes y hará que obtengamos mucho más reconocimiento. Lo que más nos ha ayudado son las redes sociales, en concreto Instagram. Gracias a esta plataforma la tienda puede mantener una conexión permanente con sus clientes, mostrando sus nuevos productos día a día, e incluso permite a los clientes preguntar dudas sobre el producto (el precio, los colores o la disponibilidad de la talla en tienda). Además, sirve de plataforma de comunicación general, como por ejemplo anunciar el periodo de rebajas o como aviso de que vuelve a haber stock de un producto agotado. Todo esto nos ha hecho pensar que sería una buena idea, abrir un e-commerce de venta online.

También analizaré si es rentable la inversión tecnológica para salir al mercado online o no, básicamente por toda la oferta disponible con la que vamos a tener que competir en internet.

## **3.- Análisis del entorno específico (Porter)**

### **3.1- Poder de negociación de los clientes**

No creo que los clientes tengan poder de negociación en este sector. La verdad es que ningún consumidor desarrolla un peso significativo en la toma de decisiones de Nmlpc, aunque si aceptamos sugerencias de mejora y peticiones.

### **3.2- Poder de negociación de los proveedores**

La importancia que nuestra empresa tiene para el proveedor es poca, ya que muchas otras tiendas o grandes comercios, compran en masa la misma prenda, y se le aplican descuentos muy considerables. Nmlpc en esto tiene desventaja, quizá con la apertura de la tienda online podremos aumentar la compra de productos y vernos favorecidos por algún descuento.

### **3.3- Amenaza de nuevos competidores**

Hay una elevada amenaza de competidores potenciales. En Zaragoza, los principales serían: Almendra, por la localización tan cercana a Nmlpc y por el tipo de ropa que se ofrece, aunque en Almendra los precios son más altos. Igual pasa con Brownie, el estilo y calidad de la ropa es parecido al de Nmlpc pero Brownie tiene precios más altos. Luego están Algo Bonito y La Couture, con las que, si coincidimos en estilo, calidad y precios, pero nos diferenciamos ofreciendo ropa de fiesta y eventos. También están las grandes multinacionales como son Inditex, Mango o HyM. Por no hablar de que con el comercio online pasaremos a tener muchos nuevos competidores: Asos, Sheinside y miles de tiendas más de comercio online. Nuestra finalidad desarrollando el e-commerce no es competir con estas grandes marcas, sino cubrir una necesidad que el cliente lleva pidiendo bastante tiempo por medio de las redes sociales. De esta forma satisfacemos al cliente, y obtendremos mayor reconocimiento y volumen de ventas.

Por otro lado, también hay amenaza de nuevos competidores entrantes. Pero la existencia de un mercado lleno de productos altamente diferenciados, con localizaciones muy favorables en pleno centro de la ciudad y la experiencia de años de estos comercios, hace muy difícil que estos nuevos competidores se mantengan. Durante los 4 años en los que hemos estado desarrollado nuestra actividad, hemos sido testigos de muchos cierres de tiendas a nuestro alrededor, porque no podían mantenerse u ofrecían productos muy parecidos o peores a precios más altos.

### **3.4- Amenaza de productos sustitutivos**

En este caso solo la ropa cubre la necesidad de vestir, por lo tanto, los productos sustitutivos serán las diferentes categorías que hay dentro de la ropa, por ejemplo en

relación a las prendas de la parte superior tenemos camisetas, blusas, camisas, tops que pueden ser sustituidos entre sí. También está la diferencia entre ropa de alta costura (que suele ser de marca y precio más alto), y la ropa que tan solo cubre la necesidad de vestir.

### **3.5- Rivalidad entre los competidores**

En el sector textil la rivalidad entre competidores existentes es elevada, ya que existen muchos, tanto de gran tamaño como de pequeño. ¿Qué hace No me lo puedo creer? Intenta mejorar su posición colocando el mínimo precio posible e intentando diferenciarse con las prendas de fiesta, y el servicio personalizado que se ofrece.

Hoy en día no existe ninguna tienda en Zaragoza, que ofrezca un servicio parecido al de una boutique, en cuanto a la atención que se le facilita a la clienta, ni tampoco una tienda que ofrezca prendas de fiesta, para cualquier tipo de evento con esa calidad y buen precio. Además, Nmlpc se asegura de comprar pocas prendas del mismo modelo, para que sus clientes no coincidan en cualquier evento con el mismo conjunto.

## **4.- Marco legal**

### **4.1 Elección forma legal del negocio**

No me lo puedo creer es una sociedad limitada formada por un único socio, que es la dueña de la tienda física. Como la sociedad se creó hace 4 años pagaremos el 25% de impuestos desde el primer año del proyecto de inversión. Ya que si la tienda fuera de nueva apertura los dos primeros sólo tendríamos que pagar el 15%.

### **4.2 Normativa legal aplicable**

Como la creación del e-commerce de Nmlpc es complementaria a la tienda física, lo único que debemos hacer es darnos de alta en un nuevo epígrafe del IAE.

La Ley de Comercio Electrónico se aplica a empresas que desarrollan una actividad económica de comercio electrónico por Internet y establece que los datos principales de un negocio deben estar visiblemente colocados en el portal del e-commerce. Los datos básicos que deberán aparecer son: La denominación social y los datos de contacto, el

N.º de inscripción del registro, el NIF de la empresa y por último el precio final de los productos, indicando si está incluido el IVA o los gastos de envío.

En cuanto a la política de devolución hay un plazo máximo de 30 días si no se indica lo contrario. Desde la fecha en la que el cliente recibe el producto tendrá 14 días para devolver el producto, y el dinero deberá ser reembolsado en un plazo de otros 14 días. Si esta información no aparece en la web, el plazo de devolución será ampliado a 1 año. Además, debemos poner a disposición del cliente un formulario de devolución, el común en toda Europa. Finalmente, Nmlpc se encargará de asumir los daños desde que el producto se envía hasta que llega a su destino.

Centrándonos en la política de cookies, como no vamos a utilizarlas en principio no vamos a profundizar en este tema. De hacerlo tendríamos que informar detalladamente del tipo de cookies introducidos en la web.

Además, estamos obligados a cumplir con la Ley de Protección de Datos, siguiendo uno a uno todos los pasos para el proceso de implantación citados en la LOPD.

También deberemos colocar las condiciones de uso en un apartado con una casilla en blanco, para que el cliente la seleccione o no, dependiendo de si acepta o no las cláusulas de nuestro negocio. Si no acepta las condiciones de uso, no podrá comprar los productos.

## **5.- Plan de Marketing**

### **5.1 Descripción detallada del producto/servicio**

El producto que se ofrece es ropa con una buena relación calidad/precio. Ofrecemos ropa casual, de diario y ropa de fiesta para eventos, que es dónde no me lo puedo creer destaca, ya que Zaragoza al ser una ciudad pequeña todo el mundo compra su ropa para eventos en los grandes grupos textiles como son Inditex o Mango, y no gusta llegar a un evento y que media fiesta lleve el mismo conjunto que tú. En Nmlpc puedes encontrar un conjunto bonito a un precio asequible, y estar casi segura de que nadie irá igual

vestida que tú. También disponemos de accesorios, como son la bisutería, los bolsos, tocados para el pelo, bufandas y guantes, para complementar todos los outfits.

### **5.2 Estrategia de precios**

No me lo puedo creer compra al por mayor, por lo tanto, la estrategia de precios va en función del coste del mayorista. Seguimos la regla general de la industria que es multiplicar el coste de producción por 2,5, esto incluye los costes variables y el margen de ganancia, incluso en algunas ocasiones se multiplicamos por 3 y 4, si la prenda o accesorio es de mayor calidad y potencial de venta.

La norma básica para comprar al por mayor y ver si el precio es adecuado, es calcular cuánto le costaría al cliente aplicando nuestra regla anteriormente citada y observando si las características del producto concuerdan con el precio, de esta forma podemos hacernos una idea de si nuestra base de clientes comprará o no esos artículos en particular, a ese precio de venta previsto.

La siguiente estrategia de precios que seguimos está marcada por la creación de divisiones. La división más clara sería entre accesorios y ropa, y luego dentro de la ropa hay dos secciones claras, fiesta y casual dónde se ofrecen todo tipo de prendas (pantalones, blusas, chaquetas, jerséis, faldas, vestidos...). Y además dentro de cada tipo, dependiendo de la calidad o del precio de coste, podremos diferenciar dos tipos: los de bajo coste y los de coste más alto que podríamos relacionar con mayor calidad.

Y por último es fundamental conocer el precio de nuestros competidores directos. Nuestra estrategia es ofrecer el precio más bajo, sin inflar los precios a prendas que no lo requieren o ahorrando en inversión desmedida en publicidad.

### **5.3 Estrategia de distribución**

Durante 4 años, el único canal de distribución de Nmlpc ha sido la tienda física de venta al público, es decir un canal único sin intermediarios. Con la creación de la página web, también se desarrollará el uso de un canal externo, ya que se encargará una empresa de mensajería directa del reparto de la mercancía, pactando con ella que, por X pedidos, se

nos aplicarán descuentos, pagando así un precio menor al que pagaría cualquier persona por un envío.

Para empezar, no podemos contratar un servicio personalizado en el que nos apliquen descuentos, porque no sabemos el volumen de pedidos que tendremos. Así que para empezar contrataremos el servicio más barato, que es el que ofrece correos por una media de 4,5€, que utilizando códigos de descuento que se ofrecen, del 5% o el 10%, podría ser un poco más barato. (Ver Anexo I).

#### **5.4 Estrategia de comunicación y promoción**

Al principio, nada más abrir la tienda física, la comunicación y promoción la hacíamos sólo desde esta misma tienda física. El negocio empezó unas navidades, lo cual nos vino muy bien para darnos a conocer, y gracias al boca a boca, ese mes de diciembre de 2009 tuvimos unas ventas muy altas. Se podría decir que el único medio de publicidad eran las bolsas, de tela, lo que las hace reutilizables, y dan más margen de uso, y por tanto de publicidad.

Como pasos siguientes, el Heraldo de Aragón hizo una publicación de No me lo puedo creer como tienda de moda de referencia. Además, empezamos a participar en las Fashions nights anuales de Zaragoza realizadas por la revista Yo-dona o Mujer hoy en el Gran Hotel.

Finalmente, la principal fuente de publicidad hoy en día se realiza mediante las redes sociales, en concreto por Instagram. Hemos notado mucho cambio desde hace 3 años, cuando se creó Instagram, tanto en un incremento de los clientes, como de las ventas. Por lo tanto, el desarrollo del e-commerce sería una nueva estrategia de comunicación y promoción, que aportaría mucha publicidad y difusión.

#### **5.5 Previsión de ventas**

La previsión de ventas debe ser coherente y es fundamental que vaya en consonancia con las cifras de ventas de años anteriores.

Para iniciar el cálculo de la previsión de ventas el primer paso es analizar la media de ventas de años anteriores y la tendencia de crecimiento.

Por último, también debemos analizar cómo afectará el nuevo canal de venta que es la innovación para este año y las nuevas promociones que realizaremos como patrocinios o participación en eventos. Una vez analizados todos estos factores, veremos cómo nos afectan:

**Tabla 1. Factores que afectan a las ventas**

Acción	Afección	Indirectos
Apertura tienda on-line	Positivamente	Nueva cartera de clientes sin perder los antiguos. Publicidad. Incremento en las ventas.
Publicidad instagram	Positivamente	Alcance a más clientes y mayor visibilidad. Incremento en las ventas
Colaboración influencers	Positivamente	Alcance a más clientes y mayor visibilidad. Incremento en las ventas
Fashion nights	Positivamente	Satisfacer a nuestra cartera de clientes, obteniendo clientes nuevos.

Gracias a todos estos factores estimamos un crecimiento (de media) de 1,5% anual de las ventas y por lo tanto de los costes variables. Y prevemos un aumento del 20% de las ventas de la tienda online.

## **6.- Plan Operativo**

### **6.1 Descripción física del establecimiento**

Como local de venta al público, No me lo puedo creer está situado en la Calle Jerónimo Blancas número 6, situado en el centro de Zaragoza. Fue adquirido en el año 2016. Tiene alrededor de 100 metros cuadrados incluyendo el almacén.

Hubo que realizar una reforma en la que los gastos principales fueron la instalación de la calefacción y el aire acondicionado, la bajada de los techos para un futuro ahorro en climatización del local (debido a que eran muy altos), instalación de las barras y muebles para colocar la ropa y los accesorios, creación de un mueble a medida que funciona de mostrador, habilitación de los dos probadores y finalmente la separación del almacén.

En cuanto a equipos, también compramos una máquina registradora, máquinas para etiquetar las prendas, perchas y una plancha.

En la gestión de suministros, hacemos uso de luz, agua y teléfono, contado con el wifi.

## **6.2. Política de calidad**

Nuestra política de calidad está basada en ofrecer la mejor confianza y fiabilidad, utilizando los mejores productos que se pueden obtener a un precio bajo basado en las exigencias del mercado. Por ello mejoramos cada día para comprar al por mayor la mejor calidad, prestación y servicio posibles a nuestros clientes.

Asimismo, relacionado con el tema del medio ambiente, No me lo puedo creer aporta su granito de arena, utilizando bolsas de tela o cartón, en vez de bolsas de plástico previniendo así la contaminación.

La política de No me lo puedo creer se fundamenta en los siguientes pilares:

- Conseguir que la calidad-precio sea superior frente a las demás tiendas de ropa que se encuentran en el sector.
- Con la creación de la página web, Nmlpc no sólo tendrá en cuenta las necesidades de sus clientes en términos del producto, sino también en aspectos añadidos como los plazos de entrega, el servicio post-venta, cumplir la legalidad de comercio online...etc.

## **7.-Recursos humanos**

Nmlpc es un negocio pequeño y actualmente sólo se encuentran en plantilla la propietaria del negocio, y una dependienta con contrato indefinido, pero a tiempo parcial (52% de la jornada laboral).

Con la apertura de la página online necesitaremos contratar a otra persona, que haga de Community Manager. Sus funciones principales serán: realizar las fotos y editarlas para posteriormente actualizar las redes sociales y además mantener el stock de la página web. Su contrato será indefinido, pero a tiempo parcial, de tres mañanas o tres tardes (intercambiables) a la semana, es decir, un horario flexible. Le pagaremos una nómina de 500€ al mes, más la seguridad social de 190,5€.

## **8.- Plan económico-financiero**

A la hora de analizar el proyecto de inversión de 5 años, voy a hacerlo por partes. Por un lado, analizaré los flujos de caja que obtendrá la tienda física, tal y como está ahora. Después calcularé los flujos de caja que obtendrá la tienda física y la tienda online conjuntamente, para ver la viabilidad completa del proyecto. Por último, restando los flujos de caja de la tienda física y online de los flujos de caja solamente de la tienda física, obtendremos los flujos de caja de la tienda online, lo que nos permitirá analizar si la web es viable por separado.

### **8.1-Proyecto de la tienda física**

El primer paso por lo tanto es calcular los flujos de caja de la tienda física tal y como está ahora para los próximos 5 años. Para ello necesitamos hacer una previa valoración de nuestros ingresos y gastos. El total de los gastos fijos que tenemos actualmente en un año está desglosado como se observa en la Tabla 1.

- En cuanto a los suministros se gastan 2041,32€ al año. Aquí incluimos luz, agua, servicio de basuras, teléfono, wifi y la comunidad de vecinos.
- Los gastos de personal hacen un total de 36141,84€. Actualmente tenemos en plantilla a una dependienta únicamente, ya que la dueña de la tienda también está en nómina. Ambas se encargan de atender a los clientes y del

mantenimiento de la tienda. La dueña tiene un sueldo de 1500€ al mes, más una seguridad social de 450€ y la dependienta tiene un sueldo de 783,75€, más una seguridad social de 278,07€.

- En cuanto a los impuestos fijos como tenemos una cifra de negocios inferior a 1.000.000 de euros estamos exentos del Impuesto de Actividades Económicas. Por lo tanto, sólo pagamos el Impuesto sobre Bienes Inmuebles que es de 158,90€
- Finalmente, otros gastos fijos hacen una suma de 5169,16€. Aquí incluimos gastos como un seguro de vida (asociado a la hipoteca del local), el seguro del local para cubrir posibles daños), el servicio de gestoría, los productos de limpieza y otros y los gastos de transporte a Madrid para la compra de los productos, como son gasolina y peajes. Además, incluimos las etiquetas, bolsas y embalaje como gasto fijo al mes, que aumentarán con la creación web.

**Tabla 2. Gastos fijos de la tienda física**

<b>GASTOS FIJOS</b>		<b>MESES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Suministros</b>	€ 170,11	12	<b>€ 2041,32</b>
Luz, agua y basura	€ 63,00		
Teléfono y wifi	€ 62,79		
Comunidad de vecinos	€ 44,32		
<b>Gastos personal</b>	€ 3011,82	12	<b>€ 36141,84</b>
Nómina dueña	€ 1500,00		
Nómina dependienta	€ 783,75		
SS. dueña	€ 450,00		
SS.dependienta	€ 278,07		
<b>Impuestos (IBI)</b>			<b>€ 158,90</b>
<b>Otros gastos</b>			<b>€ 5169,16</b>
Seguro de vida	€ 36,76	12	<b>€ 441,12</b>
Seguro del local	€ 26,67	12	<b>€ 320,04</b>
Gestoría	€ 90,00	12	<b>€ 1080,00</b>
Limpieza y otros	€ 48,00	12	<b>€ 576,00</b>
Transporte a Madrid	€ 112,00	16	<b>€ 1792,00</b>
<b>Etiquetas</b>	€ 20,00	12	<b>€ 240,00</b>
<b>Bolsas y embalaje</b>	€ 60,00	12	<b>€ 720,00</b>
		<b>Total</b>	<b>€ 43511,22</b>

En resumen, tenemos unos gastos fijos anuales de 43511,22€, que se irán incrementando en un 1,30% al año.

En cuanto a los gastos variables de Nmlpc, son básicamente la compra de los productos. Solemos ir una media de 16 veces al año a Madrid, que es dónde están nuestros mayoristas. En cada viaje gastamos en la compra de los artículos, una media de 3000€. Como podéis ver los productos están clasificados en tres bloques: la ropa, los accesorios y la bisutería. Tenemos un total de 46352€ al año de gastos variables, que se irán incrementando en un 1,50% al año.

**Tabla 3. Gastos variables de la tienda física**

<b>GASTOS VARIABLES</b>		nº viajes	
<b>Productos (Viajes a Madrid)</b>		16	
<b>Ropa</b>	precio compra	cantidad	<b>€ 29072,00</b>
Camisetas	€ 9,90	20	€ 198,00
Chaquetas	€ 12,90	10	€ 129,00
Blusas	€ 14,50	20	€ 290,00
Tops	€ 12,00	20	€ 240,00
Pantalones	€ 15,00	20	€ 300,00
Faldas	€ 10,00	8	€ 80,00
Vestidos (fiesta)	€ 13,00	20	€ 260,00
Monos (fiesta)	€ 16,00	20	€ 320,00
<b>Accesorios</b>			<b>€ 10160,00</b>
Bolsos	€ 19,00	20	€ 380,00
Pasadores/Orquillas	€ 2,00	25	€ 50,00
Diademas	€ 3,00	15	€ 45,00
Fulares	€ 6,00	15	€ 90,00
Cinturones	€ 7,00	10	€ 70,00
<b>Bisutería</b>			<b>€ 7120,00</b>
Collares	€ 4,50	20	€ 90,00
Pendientes	€ 5,00	35	€ 175,00
Anillos	€ 3,00	10	€ 30,00
Pulseras	€ 5,00	10	€ 50,00
Broches	€ 5,00	20	€ 100,00
		<b>Total</b>	<b>€ 46352,00</b>

Por último, vamos a analizar los ingresos. Como ya he explicado anteriormente nuestra estrategia de precios va en función del coste variable y seguimos la regla general de multiplicar el coste de producción por 2.5, 3 o incluso 4 si el producto lo merece.

Para el cálculo de los ingresos, primero he calculado el total que obtendríamos si vendiéramos todo al precio inicial establecido. Pero como eso es poco probable, más abajo he realizado el ajuste, para obtener los ingresos que tenemos realmente. Vendemos entorno al 75% de los productos por el precio inicial de venta. Un 20% de los productos los vendemos rebajados, aplicando una media del 30% de descuento sobre el precio inicial. Y finalmente hay un 5% que se queda sin vender que donamos a rastrillos benéficos. Tendremos un total de ingresos de 121004,40€, que se irán incrementando en un 1,50% al año.

**Tabla 4. Ingresos de la tienda física**

**Tabla 5. Resumen gastos e ingresos tienda física**

<b>GASTOS VARIABLES</b>			<b>€ 46352,00</b>
<b>GASTOS FIJOS</b>			<b>€ 43511,22</b>
<b>GASTOS TOTALES</b>			<b>€ 89863,22</b>
<b>INGRESOS TOTALES</b>			<b>€ 121004,40</b>

Por último, planteo un resumen de los ingresos y gastos que tenemos actualmente en la tienda en un año.

### 8.1.2-Flujos de caja

Para calcular los flujos de caja de la tienda física (Anexo III), necesitamos obtener más datos.

#### 8.1.2.1-Depreciación y valor residual

Para averiguar las depreciaciones aplicaré los períodos máximos establecidos en el sistema fiscal español, de tal forma que tras clasificar todos los activos en grupos obtenemos los siguientes resultados:

**Tabla 6. Depreciaciones tienda física**

Depreciaciones	años	valor inicial	amort. lineal.anual	años	VR
Maquinaria (caja registradora)	10	500,00	50,00	9	50,00
Mobiliario (estanterías, mesa, mostrador..)	10	3.500,00	350,00	9	350,00
Local hipotecado	50	185.000,00	3.700,00	9	151.700,00
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>4100,00</b>		<b>152.100,00</b>

En el desembolso inicial que hicimos hace 4 años tenemos: La caja registradora por valor de 500€, que se deprecia durante 10 años y por lo tanto 50€ al año. El mobiliario por valor de 3500€, que se deprecia durante 10 años y por lo tanto 350€ al año. El local hipotecado por valor de 185000€, que se deprecia durante 50 años y por lo tanto 3700€ al año. Entonces tendremos una depreciación anual de 4100€.

También necesitaremos saber el valor residual (que será igual al valor neto contable), para saber al final de nuestro proyecto de 5 años que valor tienen nuestros activos.

Habrán pasado 5 años, por lo tanto 9 años de vida útil. Entonces en el año 9 nuestros activos tendrán un valor residual de 152100€.

### 8.1.2.2- Financiación ajena

Hace 4 años que se realizó la apertura de la tienda física. Para ello tuvimos que hacer un desembolso inicial, que ajustado ahora es de 172600€. Como he explicado anteriormente, adquirimos un local de 185000€. Para pagar el local adquirimos una hipoteca en la que actualmente tenemos pendiente de pagar 114129,52€. Para saber cuál es el pago que realizaremos anualmente, he desarrollado este cuadro de amortización:

**Tabla 7. Hipoteca tienda física**

Año	Término	Interés	Cuota amortizativa	Capital amortizado	Capital pendiente de amortizar
0					114129,520
1	10804,000	1886,990	8917,010	8917,010	105212,510
2	10804,000	1739,559	9064,441	17981,451	96148,069
3	10804,000	1589,689	9214,311	27195,762	86933,758
4	10804,000	1437,342	9366,658	36562,420	77567,100
5	10804,000	1282,476	9521,524	46083,944	68045,576
6	10804,000	1125,049	9678,951	55762,894	58366,626
7	10804,000	965,020	9838,980	65601,875	48527,645
8	10804,000	802,345	10001,655	75603,530	38525,990
9	10804,000	636,980	10167,020	85770,550	28358,970
10	10804,000	468,880	10335,120	96105,670	18023,850
11	10804,000	298,002	10505,998	106611,668	7517,852
12	7642,150	124,298	7517,852	114129,520	0,000

Aplicando un interés del 1,653%, observamos que el interés a pagar el primer año será de 1886,99€ y la cuota amortizativa de 8917,01€.

### 8.1.2.3-Previsión del fondo de rotación

Para crear un margen de seguridad y financiarnos hallaremos el fondo de rotación. En este caso está formado por la tesorería, que establecemos un 0,5% de los ingresos y por el stock de materias primas, ya que la tienda nunca va a estar vacía, establecemos que serán los costes variables totales, entre los 16 viajes a Madrid que realizamos en un año.

**Tabla 8. Necesidades del fondo de rotación de la tienda física**

	1	2	3	4	5
<b>NFR</b>					
<b>STOCK MAT. PRIMAS</b>	2897,00	2940,46	2984,56	3029,33	3074,77
<b>TESORERIA 0,5%</b>	605,02	614,10	623,31	632,66	642,15
<b>TOTAL</b>	3502,02	3554,55	3607,87	3661,99	3716,92

Una vez obtenida toda esta información ya podemos calcular los flujos de caja. El primer paso es restarles a los ingresos, los gastos fijos y variables, además de la depreciación. Así obtendremos el EBIT (Beneficio antes de intereses e impuestos). Para obtener el EBT (Beneficio antes de Impuestos) simplemente tendremos que restar los intereses que pagamos de financiación ajena. Para calcular el beneficio neto por tanto sólo tendremos que restar los impuestos, que en este caso son del 25%, por el impuesto de sociedades. Finalmente, para obtener el desembolso inicial actual, deberemos restar la financiación ajena (hipoteca) menos nuestro desembolso inicial y la previsión del fondo de rotación. De la misma manera para calcular los flujos de caja, debemos sumarle al beneficio neto la depreciación previamente restada. Además, restaremos la cuota amortizativa que tenemos que pagar de la hipoteca. Finalmente restaremos lo que tendremos que agregar al fondo de rotación para adaptar el incremento en ingresos y costes.

Por último, para hallar el flujo de caja del último año, tenemos que hacer una valoración de cuanto valdría nuestro negocio en ese momento, que es el año 5. Para ello partimos del beneficio neto, al que tendremos que sumar la depreciación y resta la cuota amortizativa igualmente. Pero debemos añadirle el valor residual y restar el capital pendiente de pagar de la hipoteca, además del fondo de rotación acumulado en ese momento. (Ver Anexo 3)

## 8.2-Proyecto de la tienda online

Para la creación web, analizamos los diferentes administradores de plataformas online y decidimos que el más fácil y económico, que mejor se adapta a nuestras necesidades es Shopify. Nos ofrece una tecnología muy básica, que para empezar es lo ideal. Además, nos permite hacer un seguimiento de cuántas personas a lo largo del día usan este

servicio, que porcentaje de carritos de compra abandonados hay, cuantas veces han solicitado el número de teléfono, o cuales son las prendas favoritas de la gente. Te da la opción de colocar varias pestañas, para diferenciar las diferentes categorías de productos, como son pantalones, blusas, chaquetas, faldas, accesorios. También puedes poner los diferentes colores en los que se encuentra disponible la prenda y hacer zoom para ver el producto con detalle. Nos facilita mucho el trabajo, porque además con la inversión que haremos de etiquetado con código de barras, estará conectada la tienda física y la tienda online, actualizándose automáticamente el stock que hay. Este servicio nos costará 29,99€ al mes, además de una cuota del 2% de todos los pedidos. Además, compramos el *domain name* de [www.nomelopuedocreer.es](http://www.nomelopuedocreer.es) y lo hemos cambiado por el que venía por defecto por un precio de 40€. En el Anexo II podéis ver el diseño de la web.

En cuanto a la política de precios optamos por fijar exactamente los mismos precios que se marcan en la tienda física. Pero en la tienda física tendremos que agregar los costes de gastos de envío: a partir de 50€, los pagará Nmlpc, pero por compras con importes inferiores a 50€, será el cliente el que corra con los gastos de envío. El precio como ya he dicho previamente rondará entre los 4 y 5 euros.

Partimos de la base de que tendremos un aumento del 20% de las ventas y por tanto de los costes variables, gracias al desarrollo de la web. Establezco este porcentaje debido a la gran inversión publicitaria que hacemos para dar a conocer la web. Este porcentaje es bastante diferente al incremento anual de las ventas de la tienda física, debido a que en la tienda física hay una situación conservadora, porque si vendiéramos más, la gente dejaría de comprar nuestros productos debido a que son productos únicos, que las clientas adquieren para no coincidir en eventos y fiestas con vestimentas similares como he explicado antes.

En primer lugar, tendremos que calcular el desembolso inicial que tendremos que hacer para crear la tienda online. He intentado ajustar la inversión ya que la idea es obtener beneficios cuanto antes. Tenemos un desembolso inicial que se descompone de la siguiente manera:

- Para mantener el stock actualizado automáticamente, debemos invertir en nueva caja registradora con lector de código de barras. He buscado en Amazon y podríamos obtener una totalmente nueva por 1000€.
- Por lo tanto, necesitaremos nuevas etiquetas con códigos de barras. Buscando también por Amazon, he encontrado que se venden rollos de etiquetas en forma de pegatinas, lo que facilitaría el trabajo porque podremos mantener nuestra etiqueta con nuestro logo simplemente pegando esta pegatina en las etiquetas antiguas. Entonces sólo tendríamos que asociar los códigos de las pegatinas con cada prenda y su precio. Cada rollo de pegatinas de 500 cuesta 85€, utilizaremos 1 cada mes y medio aproximadamente.
- La compra de dominio web como hemos dicho antes, por la que pagamos 40€.
- Contrataremos promociones en Instagram para empezar y crear mayor difusión. Cada una cuesta alrededor de 150€. Para el lanzamiento de la web pagaremos 2 campañas, con el fin de crear más impacto. Además, colaboraremos con 3 influencers diferentes (la colaboración se paga a una media de 2000€ cada una).
- En cuanto al mobiliario compraremos 4 burros más para el almacén, para alojar las prendas que se venderán por la web. Además de una mesa, para preparar todos los pedidos, y alguna estantería para alojar los pedidos ya preparados. Estimamos un desembolso de mobiliario de 400€. Gracias a que el almacén es bastante grande, no necesitaremos hacer una obra o realizar esta actividad en otro espacio por el momento.

Todos estos gastos, forman un desembolso inicial de 7910€.

**Tabla 9. Desembolso inicial para la tienda online**

<b>DESEMBOLSO INICIAL</b>	precio	cantidad	
Caja registradora código de barras	€ 1000,00	1	€ 1000,00
Etiquetas código de barras	€ 0,17	1000	€ 170,00
Compra de dominio web	€ 40,00	1	€ 40,00
Campañas publicitarias en Instagram	€ 150,00	2	€ 300,00
Colaboración lanzamiento influencers	€ 2000,00	3	€ 6000,00
Mobiliario	€ 400,00	1	€ 400,00
		<b>Total</b>	<b>€ 7910,00</b>

Pasamos a analizar los gastos fijos que serán los mismos que los de la tienda física, incrementados en:

- Gastos de personal, tendremos un total de 44427,84€ debido a la contratación de una persona adicional haciendo el papel de community manager. Con una nómina de 500€ y una seguridad social de 190,50€.
- Otros gastos aumentarán hasta 6761,16€, ya que las etiquetas, bolsas y embalajes aumentarán un 20%, como las ventas y costes. Como gastos fijos nuevos de la web tendremos el posicionamiento SEO que utilizaremos un pack básico de 30€ al mes, una cuota de 30€ al mes fijos que nos cobra Shopify y los rollos de pegatinas por 85€ cada uno, que utilizaremos 8 al año aproximadamente.

Esto hace un total de 53389,22€ de gastos fijos de la tienda física con la web.

**Tabla 10. Gastos fijos de la tienda física y online**

<b>GASTOS FIJOS</b>		<b>MESES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Suministros</b>	€ 170,11	12	<b>€ 2041,32</b>
agua y basura	€ 63,00		
teléfono, wifi	€ 62,79		
Comunidad de vecinos	€ 44,32		
<b>Gastos personal</b>	€ 3702,32	12	<b>€ 44427,84</b>
dueña	€ 1500,00		
nómina dependienta	€ 783,75		
nómina community manager (redes sociales)	€ 500,00		
ss. dueña	€ 450,00		
ss.dependienta	€ 278,07		
ss. community manager	€ 190,50		
<b>Impuestos (IBI)</b>			<b>€ 158,90</b>
<b>Otros gastos</b>			<b>€ 6761,16</b>
Seguro de vida	€ 36,76	12	€ 441,12
Seguro del local	€ 26,67	12	€ 320,04
Gestoría	€ 90,00	12	€ 1080,00
Limpieza	€ 48,00	12	€ 576,00
Transporte a Madrid	€ 112,00	16	€ 1792,00
<b>Etiquetas (aumento 20%)</b>			<b>€ 288,00</b>
<b>Bolsas y embalaje (aumento 20%)</b>			<b>€ 864,00</b>
<b>Gestión Shopify</b>	€ 30,00	12	€ 360,00
<b>Gastos Posicionamiento SEO</b>	€ 30,00	12	€ 360,00
<b>Rollo de pegatinas</b>	€ 85,00	8	€ 680,00
			<b>Total</b> <b>€ 53389,22</b>

Además, como costes variables, simplemente estimamos que con la apertura del e-commerce se verán incrementados inicialmente en un 20%. Por lo tanto, tendremos unos costes variables de 55622,40€.

**Tabla 11. Gastos variables de la tienda física y online**

<b>GASTOS VARIABLES (+20%)</b>			<b>€ 55622,40</b>
Gastos variables web			<b>€ 9270,40</b>
Gastos de envío (50% de los pedidos)	Media de 55€		<b>€ 379,24</b>
Cuota Shopify (2%)			<b>€ 185,41</b>
			<b>Total</b> <b>€ 56187,05</b>

De este 20% de más que compramos para vender por internet, estimamos que tendremos que pagar los gastos de envío del 50% de los pedidos (establecemos una media de 55€ por pedido). También deberemos pagar una cuota del 2% de todos los pedidos a Shopify.

Por último, estimamos que los ingresos calculados anteriormente crecerán también un 20%. Y aquí tenemos un resumen de los gastos e ingresos de la tienda física y online.

**Tabla 12. Resumen gastos e ingresos de la tienda física y online**

<b>GASTOS VARIABLES</b>	<b>€ 56187,05</b>
<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>€ 53389,22</b>
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>€ 109576,27</b>
<b>INGRESOS TOTALES (+20%)</b>	<b>€ 145205,28</b>
Ropa	€ 87533,28
Accesorios	€ 30331,20
Bisutería	€ 27340,80

### 8.2.1- Fluxos de caixa da loja física e online conjuntamente.

#### 8.2.1.1- Amortización y valor residual

Además de las depreciaciones de la tienda física, tendremos las de la maquinaria y mobiliario nuevo:

**Tabla 13. Depreciaciones de la tienda física y online**

Depreciaciones	años	valor inicial	amort. lineal.anual	años uso	VR
Maquinaria (caja registradora)	10	500,00	50,00	9	50,00
Mobiliario (estanterías, mesa, mostrador..)	10	3.500,00	350,00	9	350,00
Local hipotecado	50	185.000,00	3.700,00	9	151.700,00
<b>TOTAL ANUAL</b>		189.000,00	<b>4100,00</b>		<b>152.100,00</b>
Mobiliario web	10	400,00	40,00	5	200,00
Caja registradora código de barras	10	1.000,00	100,00	5	500,00
<b>TOTAL ANUAL con web</b>			<b>4240,00</b>		<b>152800,00</b>

Pasaremos a tener 4240€ de depreciación anual en total, y un valor residual en el quinto año de 152800€.

### 8.2.1.2- Financiación ajena

Además de la hipoteca ya contratada, solicitaré un préstamo adicional para hacer frente al desembolso inicial de 7910€. Como el porcentaje de financiación ajena y propia tiene que ser equiparable al anterior, solicitaré un préstamo en el mismo banco, de 6000€, para el que utilizaremos el mismo tipo de interés de 1,653% para pagarla.

**Tabla 14. Préstamo de la tienda online**

Año	Término	Interés	Cuota amortizativa	Capital amortizado	Capital pendiente de amortizar
0					6000,000
1	1260,172	99,203	1160,970	1160,970	4839,030
2	1260,172	80,007	1180,165	2341,134	3658,866
3	1260,172	60,495	1199,677	3540,811	2459,189
4	1260,172	40,660	1219,512	4760,324	1239,676
5	1260,172	20,497	1239,675	5999,999	0,001

### 8.2.1.3-Previsión del fondo de rotación

La obtendremos de la misma forma que antes, mediante un stock de materias primas del coste variable entre los 16 veces que vamos a Madrid y una tesorería del 0,5% de los ingresos. El resto de los años iremos adaptando la cantidad.

**Tabla 15. Necesidades del fondo de rotación de la tienda física y online**

	1	2	3	4	5
<b>NFR</b>					
<b>STOCK MAT. PRIMAS</b>	3511,69	3564,37	3617,83	3672,10	3727,18
<b>TESORERIA 0,5%</b>	726,03	736,92	747,97	759,19	770,58
<b>TOTAL</b>	4237,72	4301,28	4365,80	4431,29	4497,76

Calcularemos los flujos de caja de igual manera que antes (Ver Anexo III).

### 8.3-Proyecto sólo tienda online

Mediante la resta de los flujos de caja de la tienda física y online conjuntamente de los flujos de caja solo de la tienda física, obtendremos los flujos de caja solo de la tienda

online. Basaremos el análisis del proyecto de inversión en estos flujos de caja solamente de la web, que son los que nos interesan. (Ver Anexo III).

## **8.4 Análisis de la inversión sólo de la tienda online**

### **8.4.1- Criterios de decisión**

A la hora de analizar los criterios de decisión, para conocer la viabilidad del proyecto web, he realizado el cálculo tanto del criterio VAN y como del criterio TIR. Para calcularlos he tenido en cuenta un coste de capital del 3,89%. Para hallar este coste de capital, lo primero que debemos hacer es hallar qué porcentaje de financiación ajena y qué porcentaje de financiación propia tenemos. Como podemos observar en la tabla la financiación ajena es de 140000€ sobre 192000€ que es el total, esto hace un 73% de financiación ajena y por lo tanto un 27% de financiación propia.

**Tabla 16. Financiación propia y ajena**

	<b>VALOR INICIAL</b>
Precio compra Local 2016	-185.000,00
maquinaria	-500,00
mobiliario	-3.500,00
NFR Iniciales	-3.000,00
PRESTAMO 2016 (FINANCIACION AJENA)	140.000,00
<b>FINANCIACION PROPIA</b>	<b>52.000,00</b>

Después he calculado el coste de financiación ajena, que es el de la hipoteca y el préstamo que corregido por el impuesto de sociedades se queda en 1,240%. Después calculamos el coste de financiación propia que considero un coste del 5%. Finalmente obtengo el coste de capital real, mediante la media ponderada de los costes de financiación ajena y propia. Debemos tener en cuenta que para hallar el interés nominal tendremos en cuenta la inflación, que es del 1,6%.

Para los flujos de caja solo de la tienda física (ver Anexo 3), utilizando este coste de capital, el VAN es de una cuantía de 76376,75€. Este resultado indica que el proyecto es

viable. Al ser una inversión simple, y por lo tanto pura, si se acepta por VAN, también se acepta por TIR. Y efectivamente la TIR es de un 28%. Esto nos corrobora la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

**Tabla 17. Criterios de decisión de la tienda física**

<b>VAN</b>	<b>76.376,75 €</b>
<b>TIR</b>	<b>28 %</b>

Analizando la tienda física y online conjuntamente, obtenemos un VAN de 84983,99€ y una TIR del 30%.

**Tabla 18. Criterios de decisión de la tienda física y online**

<b>VAN</b>	<b>84.983,99 €</b>
<b>TIR</b>	<b>30 %</b>

Por último, para la tienda solo online obtenemos un VAN de 8726,85€ y una TIR del 82%.

**Tabla 19. Criterios de decisión de la tienda online**

<b>VAN</b>	<b>8.726,85 €</b>
<b>TIR</b>	<b>82 %</b>

Como en los tres casos el VAN y la TIR son consistentes y la TIR es más grande que el coste del capital, podemos observar que los resultados son razonables.

#### **8.4.2- Análisis de sensibilidad**

En el análisis de sensibilidad podemos observar cómo cambia la viabilidad del proyecto en función de los cambios en las variables. Vamos a analizar qué sucede cuando cambian las ventas, teniendo en cuenta que el número de unidades vendidas es proporcional al número de unidades compradas.

Esto da lugar a 3 situaciones:

En la situación más probable (normal), el crecimiento de las ventas por la web es del 20% sobre las ventas de la tienda. Luego asumimos una situación optimista, en la que desde el primer momento y de manera constante las ventas de la web se incrementarán en un 25%. Debemos tener en cuenta que los incrementos en las ventas los hacemos partiendo de la cifra de ventas de la tienda, por lo tanto, pasar del 20% al 25% no supone un incremento del 5% sobre las ventas de la web. Por último, una situación pesimista en la que las ventas por la web se incrementarán sólo un 10%.

**Tabla 20. Distintos escenarios del análisis de sensibilidad**

	normal	optimista	%sobre igsos	pesimista	%sobre igsos
Ingresos	24.200,88 €	30.251,10 €	25 %	12.100,44 €	-50 %
Costes variables	-9.835,05 €	-12.293,81 €	25 %	-4.917,53 €	-50 %
VAN	8.726,85 €	25.222,01 €	189 %	-24.263,47 €	-378 %

Como podemos ver en la Tabla 19, si aumentan un 25% las ventas por la web nuestros beneficios aumentarán notablemente, y además el VAN se incrementaría en un 189%, siendo de 25222,01€. Por el contrario, si disminuyeran un 10% las ventas por la web, tendríamos grandes pérdidas, el VAN disminuiría en un (-378) % y sería negativo (-24263,47) €, por lo que la inversión no se recuperaría nunca y no se podría llevar a cabo.

Centrándonos en el análisis de sensibilidad observamos que la variable ingresos es muy sensible ya que vemos que un incremento del 25% supone un incremento en el VAN del 189%, de igual forma en la situación pesimista que hay un detrimento del 50% de los ingresos, que supone un -378% del VAN.

En resumen, podemos afirmar que la tasa de crecimiento sería determinante para el futuro de nuestro proyecto, y obtendremos resultados muy dispares con los porcentajes que aplicamos.

#### **8.4.3- Criterio del Beneficio Monetario Esperado (BME)**

He realizado el criterio del beneficio monetario esperado con el objetivo de obtener otra medición a la hora de analizar la viabilidad del e-commerce de Nmlpc. Para ello,

utilizaré unas probabilidades aleatorias, de tal forma que considero 3 posibilidades, una optimista al 10%, la opción más probable a 85% y la opción pesimista a 5%.

**Tabla 21. Criterio del BME**

	<b>Probabilidad</b>	<b>VAN</b>	
<b>Escenario esperado</b>	80 %	8.726,85 €	6.981,48 €
<b>Escenario optimista</b>	5 %	25.222,01 €	1.261,10 €
<b>Escenario pesimista</b>	15 %	-24.263,47 €	-3.639,52 €
		<b>BME</b>	<b>4.603,06 €</b>

Calculando los resultados en situación de riesgo y con las probabilidades otorgadas a los distintos escenarios, el BME sigue siendo mayor que 0, y la TIR mayor que el coste de capital. Esto supone que bajo estos condicionantes también se sigue aceptando el proyecto.

En cuanto al análisis de los flujos de caja esperados, también obtendremos un BME positivo de 6816 y una TIR del 66%.

**Tabla 22. Flujos de caja esperados de los diferentes escenarios**

	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJO DE CAJA normal</b>	-2.645,70	2.674,46	2.741,44	2.809,58	2.878,93	4.242,04
<b>FLUJO DE CAJA optimista</b>	-2.645,70	6.265,92	6.386,76	6.509,59	6.634,44	8.053,88
<b>FLUJO DE CAJA pesimista</b>	-2.645,70	-4.508,45	-4.549,22	-4.590,44	-4.632,09	-3.381,64
<b>FC ESPERADO</b>	<b>-2.645,7</b>	<b>1.776,6</b>	<b>1.830,1</b>	<b>1.884,6</b>	<b>1.940,0</b>	<b>3.289,1</b>
<b>BME</b>		<b>6.816,0</b>				
<b>TIR</b>		<b>66 %</b>				

## 9.- Síntesis y conclusiones personales

Una de las conclusiones que extraemos de este proyecto es que después de obtener los resultados (teniendo en cuenta que todo son previsiones), consideramos que el desarrollo e-commerce de No me lo puedo creer tiene muchas opciones de ser llevado a cabo. De hecho, podríamos plantearnos extender la duración de este proyecto para obtener retornos positivos durante más años.

Centrándonos más en el análisis general del proyecto, como inconveniente tenemos que desarrollamos nuestra actividad en un sector muy competitivo en el que cada vez más se abren tiendas de moda. Sin embargo, tenemos a nuestro favor que hoy en día la digitalización de los negocios es el futuro, y No me lo puedo creer no se ha quedado atrás. Ya que casi todo el mundo mira la ropa que quiere comprarse por internet.

Con respecto al criterio de decisión total, en los supuestos discutidos anteriormente, se obtiene un VAN positivo en todos los casos, siendo el más alto el obtenido con la tienda física y online conjuntamente.

Fijándonos en el análisis de sensibilidad, observamos que hay mucha diferencia entre las tres situaciones planteadas al final del proyecto. Por lo tanto, concluimos que la tasa de crecimiento será determinante para el futuro de nuestro proyecto, porque en casos de situaciones pesimistas, podemos deducir que el proyecto se hará inviable.

Como conclusión, podemos deducir que se trata de un proyecto seguro ya que en la mayoría de los supuestos realizados saldría rentable y existe solo una situación en la que el proyecto no sería viable, que es la situación pesimista planteada.

Debido a la amenaza anteriormente comentada, se podría plantear un ahorro en las campañas publicitarias con influencers, con el fin de ajustar los gastos del desembolso inicial, si hubiera probabilidades de que se diese la opción pesimista.

Igualmente, si se produjera la opción optimista, podríamos plantear adquirir otro espacio extra donde pudiéramos realizar todas las actividades realizadas con la web, aparte de aumentar la publicidad y el personal.

## **10. Bibliografía y fuentes documentales**

1. Datos reales de la tienda de ropa en Zaragoza “No me lo puedo creer”.
2. Sistema fiscal español- Impuesto sobre Sociedades.
3. Sistema fiscal español- Impuesto sobre Actividades Económicas.
4. Universidad de Zaragoza (2019). Apuntes de la asignatura Dirección Financiera.

### **Webgrafía**

5. Zaragoza vuelve a crecer y supera la barrera de los 700000 habitantes. El Periódico de Aragón por Carlota Gomar a 09/01/2019. Disponible en [https://wwwelperiodicodearagon.com/noticias/aragon/zaragoza-vuelve-crecer-supera-barrera-700-000-habitantes\\_1334924.html](https://wwwelperiodicodearagon.com/noticias/aragon/zaragoza-vuelve-crecer-supera-barrera-700-000-habitantes_1334924.html) [Fecha de consulta: 16/03/19]
6. La política de calidad de una empresa. Disponible en <https://www.isotools.org/2015/12/20/en-que-consiste-la-politica-de-calidad-de-una-empresa/> [Fecha de consulta: 18/04/2019]
7. Los requisitos legales para la apertura de la tienda online. Disponible en <https://infoautonomos.eleconomista.es/tecnologia-pymes-autonomos/requisitos-legales-para-una-tienda-online/> [Fecha de consulta: 25/04/2019]
8. El poder de las redes sociales en la era de la revolución digital y los nuevos hábitos digitales [03/11/2017]. Disponible en <https://www.phdmedia.com/spain/redes-sociales-habitos-digitales/> Gemma Vallet, Directora de Innovación en PHD. [Fecha de consulta: 25/04/2019]
9. Caja registradora código de barras 2<sup>a</sup> mano de Amazon. Disponible en [https://www.amazon.es/Completo-Monitor-táctil-impresora-tickets/dp/B06XSKP5PW/ref=sr\\_1\\_7?keywords=cajas+registradoras+con+lector+de+código+de+barras&qid=1561398311&s=computers&sr=1-7](https://www.amazon.es/Completo-Monitor-táctil-impresora-tickets/dp/B06XSKP5PW/ref=sr_1_7?keywords=cajas+registradoras+con+lector+de+código+de+barras&qid=1561398311&s=computers&sr=1-7) [Fecha de consulta: 02/05/2019]
10. Rollo de pegatinas con códigos de barras para las etiquetas de Amazon. Disponible en [https://www.amazon.es/Etiquetas-inventario-IntelliScanner-etiquetas-preimpresos/dp/B00451DOX0/ref=sr\\_1\\_fkmr0\\_1?\\_mk\\_es\\_ES=ÀMÀŽÒÑ&keywords=etiquetas+de+inventario+intelliscanner&qid=1561402210&s=electronics&sr=8-1-fkmr0](https://www.amazon.es/Etiquetas-inventario-IntelliScanner-etiquetas-preimpresos/dp/B00451DOX0/ref=sr_1_fkmr0_1?_mk_es_ES=ÀMÀŽÒÑ&keywords=etiquetas+de+inventario+intelliscanner&qid=1561402210&s=electronics&sr=8-1-fkmr0) [Fecha de consulta: 02/05/2019]
11. Mobiliario web de ikea. Disponible en <https://www.ikea.com/es/es/p/rigga-burro-ropa-blanco-50231630/> [Fecha de consulta: 02/05/2019]

12. Móobiliario web de ikea. Disponible en <https://www.ikea.com/es/es/p/stornas-mesa-extensible-tint-envj-40176846/> [Fecha de consulta: 02/05/2019]
13. Posicionamiento SEO. Disponible en <https://seranking.com/es/subscription.html> [Fecha de consulta: 02/05/2019]
14. Campañas Instagram. Disponible en <https://blog.mailrelay.com/es/2018/03/13/publicidad-en-instagram> [Fecha de consulta: 02/05/2019]
15. Lanzamiento con Influencers. Disponible en <https://www.animalpolitico.com/2018/10/cuanto-dinero-ganan-realmente-los-influencers-de-instagram/> [Fecha de consulta: 02/05/2019]
16. Tarifa Shopify. Disponible en <https://www.shopify.es/precios> [Fecha de consulta: 02/05/2019]

## ANEXO I

Plazo de entrega de 2/3 días laborables (orientativo)					
 <b>Correos Oficina - Oficina</b> <small>i</small>	 	<b>Puntuación basada en 55 valoraciones</b>	<b>4.38 €</b>	<b>IVA incluido</b>	<b>Crea Envío</b>
 <b>Correos Entrega Oficina Destino</b> <small>i</small>	 	<b>Puntuación basada en 390 valoraciones</b>	<b>4.60 €</b>	<b>IVA incluido</b>	<b>Crea Envío</b>
 <b>Servicio 48/72 Horas</b> <small>i</small>	 	<b>Puntuación basada en 9005 valoraciones</b>	<b>4.91 €</b>	<b>IVA incluido</b>	<b>Crea Envío</b>
 <b>Correos Paq 48/72 Horas</b> <small>i</small>	 	<b>Puntuación basada en 4757 valoraciones</b>	<b>4.99 €</b>	<b>IVA incluido</b>	<b>Crea Envío</b>
 <b>Zeleris 48 Hrs</b> <small>i</small>	 	<b>Puntuación basada en 1504 valoraciones</b>	<b>5.11 €</b>	<b>IVA incluido</b>	<b>Crea Envío</b>
 <b>ASM Economy</b> <small>i</small>	 	<b>Puntuación basada en 4 valoraciones</b>	<b>6.01 €</b>	<b>IVA incluido</b>	<b>Crea Envío</b>

## ANEXO II

Gastos de envío gratis a partir de 50€!!

  

No Me Lo Puedo Creer

Inicio Vestidos Tops Blusas Punto Chaquetas Faldas Pantalones Monos Complementos



**NMLPC**  
Ropa original y diferente.

SHOP NOW

**PARTY COLLECTION**

  
**Vestido rayas**  
€60,00

  
**Vestido flecos**  
€65,00

  
**Vestido terciopelo**  
€32,00

  
  


Q  No Me Lo Puedo Creer

Inicio Vestidos Tops Blusas Punto Chaquetas Faldas Pantalones Monos Complementos

---



**Cazadora estrellas**  
€45,00  
Impuesto incluido.

Size  AGREGAR AL CARRITO

[COMPARTIR](#) [Tuitear](#) [Hacer Pin](#)



Q  No Me Lo Puedo Creer

Inicio Vestidos Tops Blusas Punto Chaquetas Faldas Pantalones Monos Complementos

---



**Vestido flecos**  
€65,00  
Impuesto incluido.

Size  Color  AGREGAR AL CARRITO

Disponible en beige, caldero y negro.

[COMPARTIR](#) [Tuitear](#) [Hacer Pin](#)



ANEXO III

Años	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>	<b>121.004,4</b>	<b>122.819,5</b>	<b>124.661,8</b>	<b>126.531,7</b>	<b>128.429,7</b>	<b>1.50 %</b>
<i>Ingresos por ropa</i>	72.944,4	74.038,6	75.149,1	76.276,4	77.420,5	
<i>Ingresos por accesorios</i>	25.276,0	25.655,1	26.040,0	26.430,6	26.827,0	
<i>Ingresos por bisutería</i>	22.784,0	23.125,8	23.472,6	23.824,7	24.182,1	
<b>-Costes variables (compras)</b>	<b>-46.352,0</b>	<b>-47.047,3</b>	<b>-47.753,0</b>	<b>-48.469,3</b>	<b>-49.196,3</b>	<b>1,50 %</b>
<b>-Costes fijos</b>	<b>-43.511,2</b>	<b>-44.076,9</b>	<b>-44.649,9</b>	<b>-45.230,3</b>	<b>-45.818,3</b>	<b>1,30 %</b>
<i>-Suministros</i>	2.041,3	2.067,9	2.094,7	2.122,0	2.149,6	
<i>-Gastos de personal</i>	36.141,8	36.611,7	37.087,6	37.569,8	38.058,2	
<i>-BI</i>	158,9	161,0	163,1	165,2	167,3	
<i>-Otros gastos</i>	5.169,2	5.236,4	5.304,4	5.373,4	5.443,2	
<b>-Amortización</b>	<b>-4.100,0</b>	<b>-4.100,0</b>	<b>-4.100,0</b>	<b>-4.100,0</b>	<b>-4.100,0</b>	
<b>=EBIT</b>	<b>27.041,2</b>	<b>27.595,3</b>	<b>28.158,9</b>	<b>28.732,1</b>	<b>29.315,0</b>	
<i>-Intereses</i>	-1.887,0	-1.739,6	-1.589,7	-1.437,3	-1.282,5	
<b>=EBT</b>	<b>25.154,2</b>	<b>25.855,8</b>	<b>26.569,2</b>	<b>27.294,7</b>	<b>28.032,6</b>	
<i>- Impuestos (25%)</i>	-6.288,5	-6.463,9	-6.642,3	-6.823,7	-7.008,1	<b>IMPUESTO</b>
<b>Beneficio neto</b>	<b>18.865,6</b>	<b>19.391,8</b>	<b>19.926,9</b>	<b>20.471,1</b>	<b>21.024,4</b>	<b>25 %</b>
<i>-Desembolso inicial</i>	-172.600,0					
<i>+Amortización</i>						
+Hipoteca	114.129,5	4.100,0	4.100,0	4.100,0	4.100,0	
-Cuota de amortización hipoteca	-8.917,0	-9.064,4	-9.214,3	-9.366,7	-9.521,5	
<b>+Valor residual (VCN)</b>					<b>152.100,0</b>	<b>VR = VNC</b>
<i>-Variación NFR</i>	-3.502,0	-52,5	-53,3	-54,1	-54,9	
<i>+Recuperación NFR</i>						
<b>FLUJO DE CAJA sin web</b>	<b>-61.972,5</b>	<b>13.996,1</b>	<b>14.374,1</b>	<b>14.758,5</b>	<b>15.149,5</b>	<b>103.374,2</b>
<i>Coste de capital real</i>					<b>VAN</b>	<b>76.376,75 €</b>
<i>Inflación</i>					<b>TIR</b>	<b>28 %</b>
<b>Coste capital nominal</b>	<b>3,89 %</b>					

Years	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>	<b>145205,28</b>	<b>147383,36</b>	<b>149594,11</b>	<b>151838,02</b>	<b>154115,59</b>	<b>1,50 %</b>
<i>Ingresos por ropa</i>	87533,28	88846,28	90178,97	91531,66	92904,63	
<i>Ingresos por accesorios</i>	30331,20	30786,17	31247,96	31716,68	32192,43	
<i>Ingresos por bisutería</i>	27340,80	27750,91	28167,18	28589,68	29018,53	
<b>-Costes variables (compras)</b>	<b>-56187,05</b>	<b>-57029,86</b>	<b>-57885,31</b>	<b>-58753,58</b>	<b>-59634,89</b>	<b>1,50 %</b>
<b>-Costes fijos</b>	<b>-53389,22</b>	<b>-54083,28</b>	<b>-54786,36</b>	<b>-55498,59</b>	<b>-56220,07</b>	<b>1,30 %</b>
<i>-Suministros</i>	2041,32	2067,86	2094,74	2121,97	2149,56	
<i>-Gastos de personal</i>	44427,84	45005,40	45590,47	46183,15	46783,53	
<i>-Impuestos</i>	158,90	160,97	163,06	165,18	167,33	
<i>-Otros gastos</i>	6761,16	6849,06	6938,09	7028,29	7119,66	
<b>-Amortización</b>	<b>-4240,00</b>	<b>-4240,00</b>	<b>-4240,00</b>	<b>-4240,00</b>	<b>-4240,00</b>	<b>-4240,00</b>
<b>EBIT</b>	<b>31389,01</b>	<b>32030,22</b>	<b>32682,44</b>	<b>33345,85</b>	<b>34020,64</b>	
<i>-Intereses hipoteca</i>	-1886,99	-1739,56	-1589,69	-1437,34	-1282,48	
<i>-Intereses préstamo web</i>	-99,20	-80,01	-60,49	-40,66	-20,50	
<b>EBT</b>	<b>29402,82</b>	<b>30210,66</b>	<b>31032,26</b>	<b>31867,85</b>	<b>32717,66</b>	
<i>- Impuestos (25%)</i>	-7350,70	-7552,66	-7758,06	-7966,96	-8179,42	<b>IMPUESTO</b>
<b>Beneficio neto</b>	<b>22052,11</b>	<b>22657,99</b>	<b>23274,19</b>	<b>23900,89</b>	<b>24538,25</b>	<b>25 %</b>
<i>-Desembolso inicial web</i>	-7.910,0					
<i>-Desembolso inicial</i>	-172.600,0					
<i>+Amortización</i>	4280,00	4280,00	4280,00	4280,00	4280,00	
<b>+Hipoteca</b>	<b>114.129,5</b>					
<i>-Cuota Amortización Hipoteca</i>	-8917,01	-9.064,4	-9.214,3	-9.366,7	-9521,52	
<i>+Prestamo web</i>	6.000,0				0,00	
<i>-Cuota Amortización Préstamo</i>	-1160,97	-1180,16	-1199,68	-1219,51	-1239,68	
<i>+Valor residual (VNC)</i>					<b>152800,00</b>	<b>VR =VNC</b>
<i>-Variación NFR</i>	-4.237,7	-63,6	-64,5	-65,5	-66,5	
<i>+Recuperación NFR</i>						<b>4.497,8</b>
<b>FLUJO DE CAJA con web</b>	<b>-64.618,2</b>	<b>16.150,6</b>	<b>16.588,9</b>	<b>17.034,7</b>	<b>17.488,2</b>	<b>107.269,2</b>
<b>Coste de capital real</b>	<b>2,28 %</b>				<b>VAN</b>	<b>84.983,99 €</b>
<b>Inflación</b>	<b>1,60 %</b>				<b>TIR</b>	<b>30 %</b>
<b>Coste capital nominal</b>	<b>3,92 %</b>					

Años	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>	<b>24200,88</b>	<b>24563,89</b>	<b>24932,35</b>	<b>25306,34</b>	<b>25685,93</b>	<b>1,50 %</b>
Ingresos por ropa	14588,88	14807,71	15029,83	15255,28	15484,11	
Ingresos por accesorios	5055,20	5131,03	5207,99	5286,11	5365,41	
Ingresos por bisutería	4556,80	4625,15	4694,53	4764,95	4836,42	
<b>-Costes variables (compras)</b>	<b>-9835,05</b>	<b>-9982,58</b>	<b>-10132,32</b>	<b>-10284,30</b>	<b>-10438,57</b>	<b>1,50 %</b>
<b>-Costes fijos</b>	<b>-9878,00</b>	<b>-10006,41</b>	<b>-10136,50</b>	<b>-10268,27</b>	<b>-10401,76</b>	<b>1,30 %</b>
<b>-Suministros</b>	<b>-0,00</b>	<b>-0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
-Gastos de personal	8286,00	8393,72	8502,84	8613,37	8725,35	
<b>-Impuestos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-0,00</b>	<b>-0,00</b>	<b>0,00</b>	
-Otros gastos	1592,00	1612,70	1633,66	1654,90	1676,41	
<b>-Amortización</b>	<b>-140,00</b>	<b>-140,00</b>	<b>-140,00</b>	<b>-140,00</b>	<b>-140,00</b>	
<b>EBIT</b>	<b>4347,83</b>	<b>4434,90</b>	<b>4523,54</b>	<b>4613,76</b>	<b>4705,61</b>	
<b>-Intereses hipoteca</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-0,00</b>	<b>-0,00</b>	<b>-0,00</b>	
-Intereses préstamo web	-99,20	-80,01	-60,49	-40,66	-20,50	
<b>EBT</b>	<b>4248,63</b>	<b>4354,89</b>	<b>4463,04</b>	<b>4573,10</b>	<b>4685,11</b>	
- Impuestos (25%)	-1062,16	-1088,72	-1115,76	-1143,28	-1171,28	<b>IMPUESTO</b>
<b>Beneficio neto</b>	<b>3186,47</b>	<b>3266,17</b>	<b>3347,28</b>	<b>3429,83</b>	<b>3513,83</b>	<b>25 %</b>
-Desembolso inicial web	-7.910,0					
<b>-Desembolso inicial</b>						
+Amortización	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	
<b>+Hipoteca</b>						
-Cuota Amortización Hipoteca						
+Prestamo web	6.000,0					0,00
-Cuota Amortización Préstamo		-1160,97	-1180,16	-1199,68	-1219,51	-1239,68
+Valor residual (VNC)						<b>700,00</b>
-Variación NFR	-735,70	-11,04	-11,20	-11,37	-11,54	
+Recuperación NFR						<b>780,8</b>
<b>FLUJO DE CAJA solo web</b>	<b>-2.645,7</b>	<b>2.154,5</b>	<b>2.214,8</b>	<b>2.276,2</b>	<b>2.338,8</b>	<b>3.895,0</b>
<b>Coste de capital real</b>				<b>VAN</b>	<b>8.726,85 €</b>	
Inflación				<b>TIR</b>	<b>82 %</b>	
<b>Coste capital nominal</b>	<b>3,92 %</b>					

